

# Požadavky na informační systém pro řízení lidských zdrojů

Martina Šrotířová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina ŠROTÍŘOVÁ**  
Osobní číslo: **H10357**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Požadavky na informační systém pro řízení lidských  
zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvalitativního výzkumu kvality a efektivity personálních informačních systémů.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-726-1064-3.**

**HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.**

**KOUBEK, Josef. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1080-5.**

**PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 3.5.2013

.....  


<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

<sup>2)</sup> Vysoká škola nevytělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Dizertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být i též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Pluší, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;*

(3) *Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušly-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhradení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přísluší k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce zdůrazňuje význam, úlohu a jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci. Cílem práce je analýza specifických činností zajišťovaných oddělením řízení lidských zdrojů v současné organizaci s důrazem na efektivní využití moderního personálního informačního systému. Účelem práce je identifikovat rostoucí požadavky ze strany pracovníků řízení lidských zdrojů na počítačové systémy a zároveň zhodnotit možnosti dodavatelů softwarových vybavení při zajišťování neustále se zvyšující náročnosti potřeb organizace s důrazem zejména na prosperitu a konkurenceschopnost společností.

Klíčová slova: personální management, personální informační systém, zpracování mezd, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, personální administrativa, řízení lidských zdrojů.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis emphasize the importance, role and various activities of human resources management in an organization. The aim of this work is to analyze the specific activities provided by Human resources department in the current organization with an emphasis on effective use of modern personnel information system. The purpose is to identify the growing demands of the human resources workers to computer systems and, on the other hand, to assess the ability of software suppliers to solve a constantly increasing demands of the organization with particular emphasis on the prosperity and competitiveness of companies.

Keywords: personnel management, personnel information system, payroll, employee training, employee compensation, personnel administration, human resources management.

## **Poděkování**

Děkuji doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi za odborné vedení při zpracování mé práce. Dále děkuji své rodině a kolegům v zaměstnání za podporu a trpělivost. Pracovníkům firmy KS program Vsetín za poskytnutí důležitých informací a praktických poznatků.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
1.3 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČR VERSUS SOUČASNOST .....	16
1.4 SOUČASNÉ POJETÍ ŘLZ A BLÍZKÁ BUDOUCNOST .....	17
<b>2 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>20</b>
<b>3 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY</b> .....	<b>22</b>
3.1 NABÍDKA NA TRHU PERSONÁLNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ .....	23
3.2 PIS A VAZBA NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	26
3.2.1 Pojmy ŘLZ a PIS .....	27
3.2.2 Procesy ŘLZ a personální informační systém .....	28
3.2.2.1 Personální evidence.....	28
3.2.2.2 Zpracování mezd .....	29
3.2.2.3 Personální agenda, čili jak rozumět personalistice .....	30
3.2.2.4 Tvorba a popis pracovních míst .....	31
3.2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	32
3.2.2.6 Systemizace pracovních míst a organizační schéma.....	33
3.2.2.7 Ochrana zdraví při práci, lékařské prohlídky .....	35
3.3 BUDOUCNOST PIS .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>4 CÍL VÝZKUMU</b> .....	<b>40</b>
4.1 METODIKA VÝZKUMU .....	40
4.2 STRATEGIE VÝZKUMU .....	40
4.3 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH TERMÍNŮ .....	40
4.4 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	42
4.5 ROZHODNUTÍ O METODÁCH.....	42
4.5.1 Výběr výzkumného vzorku .....	42
4.5.2 Metoda sběru dat .....	44
4.5.3 Zajištění vstupu do terénu .....	44
<b>5 VÝSLEDKY VÝZKUMU</b> .....	<b>45</b>
5.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA DOKUMENTŮ .....	45
5.1.1 Analýza dokumentů organizace A .....	45
5.1.2 Analýza dokumentů organizace B .....	54
5.1.3 Zúčastněné pozorování v organizaci A .....	59
5.1.4 Zúčastněné pozorování v organizaci B .....	62
<b>6 ZÁVĚRY VÝZKUMU</b> .....	<b>64</b>
6.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	65
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>70</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Lidské zdroje, čili zaměstnanci, pracovníci, personál, lidský faktor, jsou vedle materiálních zdrojů, techniky, finančních zdrojů a know-how nepostradatelným zdrojem každé organizace. Jsou jejich hybnou složkou, která ostatní neživé vstupní faktory uvádí do pohybu, organizuje, shromažďuje, rozvíjí a formuje. Proto bychom mohli s jistotou tvrdit, že jsou zdrojem klíčovým. K čemu by byla nejmodernější technika, když by ji nikdo neuměl obsluhovat? Zajisté by neplnila očekávanou funkci. Finanční prostředky je také nutné investovat, využívat a shromažďovat. O všechny procesy, operace a transakce se starají lidé v organizaci – zaměstnanci. Je proto velmi důležité jim vytvořit dobré podmínky pro práci, náležitě je motivovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

V posledních letech vzrostl důraz na význam lidského kapitálu i v naší zemi. Tak, jak se po roce 1989 otevřely hranice a začaly se znovu objevovat nové možnosti, sílil příliv zahraničního kapitálu, tak rostlo i vědomí důležitosti lidských zdrojů ve všech směrech české ekonomiky. Organizace, které si to včas uvědomily a začaly s tímto živým kapitálem systematicky a cíleně pracovat, pak měly lehčí úlohu při prosazování se mezi tvrdou konkurencí. Po letech socialistické izolace znamenalo otevření se světu i zjištění, že v řízení lidských zdrojů jsme hodně zaostali za zbytkem světa. Zahraniční investoři spolu s finančními zdroji přinesli osvědčené metody v práci s lidmi. Tyto procesy se brzy adaptovaly do našeho českého prostředí, zdomácněly a dál se rozvíjely. Po téměř dvaceti letech lze říct, že již za světem nepokulháváme. Tedy alespoň prosperující ziskové podniky si krok se světem drží. Samozřejmě situace není všude stejná, někde se stále spokojí se základní personální administrativou a nepouštějí se do žádné koncepční a tvůrčí práce s lidskými zdroji. Tyto podniky ovšem nejsou považovány za tzv. TOP zaměstnavatele, pro něž pracovat je určitou prestižní záležitostí. Ale jsou to menší neatraktivní firmy, které většinou nemají potencionálním pracovníkům co nabídnout. Potom také do svých řad nepřilákají výkonné odborníky a tím zaostávají za konkurencí.

Řízení lidských zdrojů představuje mnohačetný soubor činností spjatých se zaměstnanci a jejich působením v organizaci. Aby měli pracovníci útvaru ŘLZ šanci aktivně a soustavně na lidské zdroje působit, potřebují si uvolnit ruce od každodenních více méně neustále se opakujících činností. K tomu jim napomáhá personální informační systém. Aby mohl být skutečným přínosem, musí vyhovovat náročným požadavkům všech, kteří ho ke své práci potřebují.

Protože jsem v posledních letech své profesní praxe měla možnost pracovat jak na straně uživatele personálního informačního systému, tak i na straně dodavatele těchto softwarových produktů, rozhodla jsem se zvolit si toto téma pro svou bakalářskou práci. Budeme zjišťovat, jaké jsou požadavky řízení lidských zdrojů na personální informační systém a jak jsou ze strany dodavatele tyto nároky naplňovány.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jakákoliv organizace může fungovat za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a uvést do pohybu tyto zdroje:

- Materiální zdroje (stroje, materiál, energie)
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

Neustálé propojování, shromažďování a využívání těchto zdrojů je zásadním úkolem podnikového řízení. (Koubek, 1998, s. 11)

Dle Armstronga (2002) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího zdroje v organizaci, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2002, s. 27)

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co je spojeno s člověkem v pracovním procesu. Jedná se o získávání, formování, fungování, využívání, organizování, propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností, pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho uspokojení z vykonávané práce a jeho profesního a sociálního rozvoje. (Koubek, 1998, s. 11)

Lidské zdroje představují klíčovou oblast podnikového řízení, protože ve všech ostatních oblastech, jako např. finance, výroba a materiální zdroje, jsou to především lidé, kteří svou prací a přijatými rozhodnutími tyto oblasti formují. Pro úspěšnost podniku je tedy důležité si hodnotu lidského kapitálu náležitě uvědomit a umět s ní dál pracovat.

V podnikatelské sféře si o způsobu ŘLZ rozhoduje podnik sám. Je to výhradně v jeho kompetenci určit postavení ŘLZ v hierarchii managementu firmy, strukturu i rozsah personálního řízení a kdo bude jednotlivé činnosti zajišťovat. (Koubek, 1998, s. 12)

V odborné literatuře i v praktickém životě se můžeme setkat s pojmem personální řízení na straně jedné a řízení lidských zdrojů na straně druhé. Mezi odborníky se v nedávné minulosti vedly polemiky o tom, jaký a jestli vůbec je mezi těmito pojetími rozdíl.

Dle Koubka (1998) lze konstatovat, že uvedené termíny vycházejí z rozdílné vývojové fáze a zároveň i z rozdílné koncepce personální práce. Personální řízení je v žebříčku histo-

ricky starší a představuje především službu zajišťující administrativní práce a procesy spojené se zaměstnáváním lidí, vedením a správou jejich personálních dat, vystavováním potřebných pracovních dokumentů a poskytováním požadovaných informací vedoucím pracovníkům podniku. Dnes se tyto činnosti nazývají personální administrativou. (Koubek, 1998, s. 12)

Na druhé straně je tady modernější pojetí a to řízení lidských zdrojů. Zahrnuje v sobě především ucelený a strategicky promyšlený koncept práce s lidskými zdroji. Orientuje se na vnější i vnitřní vlivy a potřeby podniku z pohledu dlouhodobé perspektivy. Personální práce v tomto moderním pojetí již není jen záležitostí personalistů, ale stává se každodenním chlebem liniových manažerů a všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 1998, s. 13)

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své stanovené cíle.

## 1.1 Oblasti řízení lidských zdrojů

### **Zabezpečování a rozvoj pracovníků**

Zabezpečit, aby organizace získala potřebné množství kvalifikovaných, loajálních a motivovaných pracovníků. Znamená to:

- Předvídat, plánovat a rozvíjet lidský potenciál
- Zajišťovat dostatečné a efektivní vzdělávání
- Mít promyšlený, pečlivý a plánovaný nábor zaměstnanců

### **Odměňování pracovníků**

Vytvořit funkční a spravedlivý systém odměňování a zaměstnaneckých výhod. Motivovat zaměstnance za dobře vykonanou práci i za jejich rozvoj schopností a dovedností.

### **Vztahy na pracovišti, pracovní podmínky**

Snažit se vytvářet harmonické pracovní prostředí a budovat pracovní vztahy tak, aby se dařilo rozvíjet týmovou práci. Posilovat v pracovnících vědomí, že jsou důležitým článkem pracovního procesu a firmy tak, aby byli dostatečně motivováni a ztotožnění s organizací. Zabezpečovat dobré a bezpečné pracovní prostředí, případně vhodným způsobem kompenzovat ztížené podmínky na pracovišti. Přihlížet k individuálním rozdílům a potřebám pracovníků a myslet i na jejich mimopracovní aktivity. (Armstrong, 2002, s. 28)

Pro lepší pochopení dnešní situace v ŘLZ uvádíme stručný pohled do historie jejího vývoje.

## 1.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

### První etapa – personální práce

Počátky této etapy spadají přibližně do konce 19. století. Podle tayloristické koncepce je člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Nejdůležitější byla oblast sociální péče o pracovníky. Začíná se pracovat na zlepšování nelidských pracovních podmínek, vydávání a dodržování pracovních předpisů, odměňování pracovníků a jejich evidence. Do popředí se dostává personální administrativa. Svůj význam získává normování práce a sledování produktivity práce. (Kaňáková a kol., 2000, s. 7-8)

### Druhá etapa – personální řízení

Tato etapa spadá přibližně do 40. až 70. let minulého století. Dochází k posílení humanistických tendencí v organizacích. Personalistika začíná zaujímat stejné postavení jako technické, či ekonomické řízení. Po personalistech se požaduje nastavení funkčního mechanismu v organizaci. Sílí vliv odborů a personalisté dostávají novou sociální roli vyjednávačů. Druhá polovina 20. století byla ve znamení humanizace společnosti. V této době Drucker a McGregor píší o potřebě visionářského cíleného vedení a řízení pomocí integrace. Byl to počátek konceptu aktivního tvořivého člověka, který svou prací a přístupem přispívá k úspěchu organizace. Jsou požadovány přístupy s důrazem na motivační personální nástroje. Začíná se klást důraz na nábor a získávání pracovníků, přípravu a výcvik. Koncept personálního řízení vrcholí v 60. a 70. letech. Počátkem 60. let se objevuje v teorii termín „organizační chování.“ Vzniká požadavek vnímat organizaci jako jednotný celek. Pojetí organizačního chování přispívá k poznání, že pro oblast personálního řízení neexistuje jedno univerzální řešení. Upozorňuje se na problémy koordinace a komunikace přes hranice jednotlivých útvarů napříč organizační úrovní jednotlivce. V personálním řízení se začíná využívat poznatků z behaviorálních věd odborníků, jako byli Maslow, Argyris a Herzberg, kteří kladli důraz na potřeby, motivaci a učení pracovníků. (Kaňáková a kol., 2000, s. 8-9)

Ve druhé polovině 20. století nastává odklon od mechanistického pojetí organizace a zvýrazňuje se pojetí vnímání organizace jako živého celku. Je to doba humanizace společ-

nosti. Mění se i role odborů, které začínají dávat přednost formám spolupráce před konfrontací. V této době se zavádí mnoho legislativních změn, jednou z nich je zavedení Zákoníku práce v roce 1965.

### **Třetí etapa – řízení lidských zdrojů**

Tato etapa začala koncem 80. let a trvá dodnes. Americký management přichází s novým pojetím personálního řízení, a to s řízením lidských zdrojů. Přístupy odborníků se na téma řízení lidských zdrojů mnohdy docela odlišují a tudíž ŘLZ nemá jednotnou podobu, můžeme ho ovšem polarizovat do dvou přístupů:

- **Instrumentální přístup:** je to tzv. tvrdá varianta ŘLZ (hard HRM – human resource management.) Důraz je kladen na kvantifikaci a měřitelnost, prioritou je výkon organizace a téměř výlučné zaměření na konkurenceschopnost organizace. Vytvářejí se měřitelná kritéria pro hodnocení výkonu pracovníků a jejich podílu na úspěchu firmy. Kritici varují, že tato varianta může vést až k neetické manipulaci s lidmi.
- **Humanistický přístup:** tzv. měkká varianta (soft HRM). Je chápána jako reakce na potencionální problémy, jež přináší instrumentální přístup. Jsou spojovány s tzv. „harvardskou školou řízení“. Důraz je především kladen na tzv. soft hlediska. Významná úloha při řízení je předávána liniiovým manažerům, personální řízení není tedy jen v rukou personálních útvarů. Liniioví manažeři a personální útvary se vzájemně podporují, ovlivňují a tvoří personální politiku firmy. (Kaňáková a kol., 2000, s. 9-12)

## **1.3 Historie řízení lidských zdrojů v ČR versus současnost**

Průkopníkem ŘLZ v ČR byl továrník Tomáš Baťa. Ve svých továrnách na výrobu obuvi zaměstnával od založení firmy v roce 1894 neustále rostoucí počet pracovníků. V roce 1900 měla firma 120 a v roce 1931 již 29500 zaměstnanců. Zaváděl účinné způsoby motivace pracovníků (účast na zisku a ztrátě). Podporoval výzkum, nové technologie a vzdělávání pracovníků. Začal se zaváděním zdokonalovacích kurzů a později založil učňovskou školu tzv. Baťovu školu práce. Věnoval se i aktivitám směřujícím k sociálním a volnočasovým podmínkám svých zaměstnanců. V rámci stabilizace pracovníků začala baťova firma v roce 1912 stavět byty v typických rodinných domcích. Pro děti zaměstnanců byla



zřízena mateřská škola. Zaměstnanci měli k dispozici závodní knihovnu a mohli navštěvovat hudební soubor, nebo sportovní klub, děti se mohly pobavit návštěvou zoologické zahrady. (Pokluda, 2013)

V poválečném období od roku 1948 až do doby sametové revoluce v roce 1989 ztratila Česká republika kontakt s děním v personálním řízení ve světě. Personální řízení bylo většinou kumulováno na osobním oddělení a oddělení práce a mzdy (tzv. PaM). Činnosti měly převážně pouze administrativní a evidenční charakter. Teprve po sametové revoluci v roce 1989 a s příchodem zahraničních investorů se začal intenzivně podporovat rozvoj ŘLZ. Především v ziskové sféře, kde mezi dynamicky prosperujícími podniky rostla konkurence a tím i potřeba zvyšovat svou schopnost prosazení se na trhu. Jak jinak než účinným systémem práce s lidskými zdroji. Zahraniční majitelé firem do ČR přinesli své propracované a fungující strategie, které v našich poměrech zdomácněly. Čeští personalisté je dále rozvíjejí již s přihlédnutím na své vlastní poznatky a zkušenosti.

#### 1.4 Současné pojetí ŘLZ a blízká budoucnost

V poslední dekádě se začíná projevovat odlišný přístup k ŘLZ na rozdíl od původního pojetí. Změny, kterými společnost prochází, nutí personalisty, aby přijali nové přístupy k zabezpečování lidských zdrojů a jejich řízení. Všechny tyto problémy vyžadují, aby personální procesy a činnosti přinášely přidanou hodnotu, ve formě zlepšení výsledků podnikání a aby personalisté přijali nové role a prokazovali nové schopnosti. (Ulrich, 2009, s. 22)

Abychom lépe pochopili, o jaké změny jde, přinášíme přehled problémů, které ovlivňují nové přístupy ŘLZ.

##### **Globalizace**

Pojem globalizace není neznámým tématem. Ale intenzita problémů a výzev s ním souvisejících je celkem nová. Globalizace představuje nové trhy, produkty, schopnosti i pohledy na podnikání. V budoucnu musí personální útvary vytvářet takové modely a procesy, které budou konkurovat globální chytrosti, pohyblivosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti. Globální konkurence vyžaduje celosvětový hbitý pohyb produktů, lidí, informací a nápadů za účelem uspokojování lokálních potřeb. A paradoxně je nutné řídit hromadnou ekonomii při zachování lokální oddanosti. Jednoduše řečeno nezbytným požadavkem je myslet globálně a jednat lokálně. Lidské zdroje se budou ubírat tím směrem, že se musí

budovat globální personální infrastruktura pro získávání, výběr, vzdělávání a motivování pracovníků. Děti dnešních manažerů budou muset být globálně čilejší, vzdělanější, kultivovanější než jejich rodiče. Místo běžného vysokoškolského vzdělání po nich bude požadováno vzdělání globální. Jejich znalosti by se měly rozšířit na politiku různých zemí, znalost cizích technologií, znalost ekonomických podmínek atd. Tyto budoucí požadavky staví před dnešní personalisty otázky typu – mají naši manažeři globální schopnosti? Je podnik schopný být úspěšným globálním konkurentem? Proto musí manažeři a personalisté přemýšlet o změnách strategií v organizaci. (Ulrich, 2009, s. 22-25)

### **Ziskovost a růst**

Ziskovost je klíčovou záležitostí podnikání a konkurenceschopnosti. Stále větší důraz se klade na kombinaci růstu zisků a snižování nákladů. Zeštíhlování, konsolidace, reengineering, kvalita jsou klíčovými pojmy dnešních firem. Většina z těchto procesů je zaměřena na snižování nákladů a výdajů. Personální náklady nevyjímaje. Je důležité provádět personální činnosti s ohledem na kvalitu, efektivnost a snižování nákladů. Proto se v dnešní době klade důraz na potřebu účinného nástroje v podobě personálního controllingu. (Ulrich, 2009, s. 26-28)

### **Zaměření na schopnosti**

Ve všech odborných personálních publikacích je kladen důraz na rozvoj schopností pracovníků. V dnešní době se klade důraz na schopnosti celé organizace. Zvyšuje se význam a role týmové práce. Organizace se nezaměřuje na vzdělávání, vybírání a odměňování jednotlivců, tyto činnosti již musí být prováděny v zájmu vytvoření soustavy organizačních schopností. V úspěšných organizacích jakéhokoliv odvětví se individuální schopnosti přeměňují na schopnosti organizace. (Ulrich, 2009, s. 29)

### **Na každém kroku změna**

Transformace, adaptace, flexibilita, všechny tyto výrazy evokují změnu v jakékoliv podobě. Konkurenceschopná organizace musí být připravena rychle reagovat na všechny druhy změn. Není možné setrvat ve zkosnatělých modelech organizace a řízení lidských zdrojů. Je důležité pracovníky do těchto změn angažovat a vychovávat je k tomu, aby byli schopni pohotově reagovat a učit se. Personalisté a manažeři by měli být schopni vývoj situace předvídat a reagovat na ni dříve než konkurence. (Ulrich, 2009, s. 30)

## **Technologie**

Inovace v technologiích souvisejí s globalizací. Před několika lety nebyly běžné video-konference, konferenční hovory a bleskové přenosy informací z jednoho kouta světa na druhý. Informační technologie zmenšily a zrychlily svět. Počítačová gramotnost je nezbytnou dovedností nejen pro pracovníky většiny profesí. I dělník musí zvládat obsluhu počítačem řízeného stroje. Rychlost rozvoje IT je obrovská a vyžaduje, aby všichni zainteresovaní drželi krok s tímto vývojem. Nové technologie mění i podobu dnešní práce, kterou je tak možno vykonávat z domu, případně ze vzdálených lokalit prostřednictvím informačních sítí, pracovník zůstává stále ve spojení s podnikem. I u nás se již objevují zaměstnavatelé, u kterých je běžné některé pracovní činnosti vykonávat doma. Rozšíření této distanční práce by jistě přivítala řada pracovníků, především zaměstnané ženy s malými dětmi. (Ulrich, 2009, s. 31)

## **Získávání a udržování talentů**

V dnešním soupeření globálního světa je získávání a udržování talentů konkurenčním bojem. Na pracovním trhu je sice velké množství volných kapacit, ale málokterý z těchto uchazečů splňuje náročné požadavky dnešních zaměstnavatelů. Kvalifikovaní, kompetentní pracovníci s potenciálem a perspektivou jsou tzv. „nedostatkovým zbožím“. Úkolem personalistů je umět tyto talenty vyhledávat, získávat, rozvíjet a udržet. Nejúspěšnější firmy potřebují v konkurenčním boji dostatek intelektuálního kapitálu, který je nezbytný k plnění vytčených cílů organizace. Zabezpečování lidského kapitálu znamená zvyšování úrovně leadershipu a úrovně vedení. Organizace se musí učit rychlejšímu předávání myšlenek a informací. Pojem učící se organizace lze v tomto duchu implementovat tak, že se vygenerované myšlenky stanou obecným majetkem organizace. Při uplatnění tohoto přístupu jsou využívány dostupné moderní technologie k volnému šíření informací a nových poznatků. Personalisté a manažeři musí vytvořit politiku a postupy, které budou toto učení podporovat. Tradiční měřítko úspěšnosti zaměřené na ekonomický kapitál budou doplněny ukazateli intelektuálního kapitálu. Vyhledávání, nalézání a používání těchto ukazatelů bude novou výzvou pro personalisty. (Ulrich, 2009, s. 32-33)

## 2 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavními aktivitami ŘLZ zabezpečovanými personalisty a liniovými manažery jsou dle Armstronga (2002, s. 43-45) následující:

### **Organizace**

- Podoba organizace, vytváření organizace, kultura organizace, rozhodování a komunikace.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí, rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech za účelem vnitřní motivace a realizace prostřednictvím vykonávané práce.
- Rozvoj organizace, stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na efektivní fungování organizace a její schopnost adaptovat se na změny.

### **Zaměstnanecké vztahy**

- Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením příznivého klimatu důvěry v organizaci.

### **Řízení (management) znalostí**

- Jedná se o vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení, jehož cílem je zlepšení výkonu v organizaci.

### **Zabezpečování lidských zdrojů**

- Plánování lidských zdrojů – stanovení budoucích potřeb pracovníků z hlediska potřebného počtu, kvalifikace a dovedností. Realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- Získávání a výběr lidských zdrojů (LZ) – vyhledávání a zabezpečování potřebného počtu pracovníků s požadovanými vlastnostmi a dovednostmi.

### **Řízení pracovního výkonu**

- Řízení pracovního výkonu jednotlivců, týmů a celé organizace s cílem dosažení co nejlepších výsledků organizace. Zahrnuje hodnocení a zlepšování pracovního výkonu a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

### **Rozvoj lidských zdrojů**

- Celooorganizační a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení vzdělávacích procesů na individuální a firemní úrovni. Poskytování příležitostí k učení za účelem rozvoje schopností. Zvyšování kvalifikace a zaměstnatelnosti pracovníků.
- Rozvoj manažerů – zajišťování aktivit vedoucích k rozvoji manažerských schopností a dovedností za účelem podpory plnění cílů organizace.
- Řízení kariéry – plánování a rozvoj potenciálu zaměstnanců.

### **Řízení odměňování**

- Systémy odměňování – vytváření mzdových systémů a struktur zajišťujících spravedlivé, srovnatelné a průhledné odměňování.
- Systém odměn – poskytování peněžních odměn na základě dosažených výsledků a vynaloženého úsilí.
- Systém zaměstnaneckých výhod (benefitů) – poskytování většinou nepeněžních forem odměn pracovníkům, např. služební automobil, zájezdy, uznání, příležitosti k osobnímu růstu.

### **Pracovní vztahy**

- Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odborovou organizací.
- Zapojování a participace pracovníků – zapojení pracovníků do firemních záležitostí obecného zájmu, poskytování informací.
- Komunikace – vytváření a poskytování informací pracovníkům.

### 3 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Definice, kterou zformulovali Kettley a Reilly (2003), uvádí že, personální informační systém (PIS) je tvořen „plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“. Takový systém můžeme charakterizovat jako „elektronickou personalistiku“, znamenající „aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů. (Kettley a Reilly, 2003 cit. podle Armstrong, 2007, s. 723)

#### **Jaké jsou výhody používání PIS?**

- Lepší přístup k údajům o lidských zdrojích
- Evidence informací o pracovnících z jednoho zdroje
- Moderní, úsporné, praktické a standardizované procesy
- Umožňuje personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům
- Propojuje personální politiku a personální procesy v celé organizaci a usnadňuje tak formování, rozvíjení a promyšlený přístup k řízení lidských zdrojů
- Poskytuje důležité údaje pro strategické personální rozhodování, umožňuje personalistům rychlé získání a analýzu informací, potřebných k další práci
- Umožňuje snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje méně hodnotné úkoly a na druhou stranu poskytuje účinné zabezpečení administrativních služeb (Armstrong, 2002, s. 777)

Tyto výhody samozřejmě lze dosáhnout v plné míře tehdy, když se v požadavcích na personální informace uplatní strategický pohled. Je důležité myslet nejen na využití PIS pro účely ŘLZ, ale také na to, jaké vazby poskytuje pro navazující informační systémy v podniku (účetní IS, výrobní IS, docházkový IS atd.)

#### **Rysy efektivního PIS**

Podle průvodce užívání počítačových personálních systémů zpracovaném v Institute of Personel and Development (1999) konstatuje, že efektivní systém by měl mít následující rysy: (Armstrong, 2007, s. 725)

- Uspokojuje potřeby podniku
- Je vstřícný k uživatelům (user-friendly)
- Poskytuje dobrý přístup k informacím
- Je pružný a flexibilní
- Vykazuje dobrý poměr mezi hodnotou a náklady
- Umožňuje snadné vkládání dat
- Je spolehlivý

Jak moc se liší dnešní pohled pracovníků ŘLZ na efektivní personální systém od výzkumu před deseti lety, bude objasněno v empirické části bakalářské práce.

### 3.1 Nabídka na trhu personálních informačních systémů

ŘLZ je v dnešní době nedílnou součástí podpůrných procesů každé organizace. Rozsah jeho pokrytí informačním systémem se výrazně liší podle typu a velikosti firem, odvětví podnikání i schopnosti umět informační systém efektivně využít.

Tak jak se po roce 1990 začalo opět rozvíjet řízení lidských zdrojů v ČR, tak se s tím ruku v ruce rozrostl počet firem zabývajících se tvorbou informačních technologií pro zpracování mezd a personalistiky. Na úplném začátku se tyto především mzdové kalkulačky používaly pro zpracování a výpočty mezd a jako zdroj evidence osobních údajů zaměstnanců. S tím jak sílil příliv zahraničních firem do ČR a měnila se koncepce personálních útvarů na útvary řízení lidských zdrojů, rostl také tlak na dodavatele PIS. Již se nespécifikovali na výpočty mezd, ale museli se vrhnout na rozmanitější a složitou půdu řízení lidských zdrojů. Nároky zákazníků rok od roku rostou. Dnešní zákazník požaduje především plně integrovaný systém s aplikacemi, které spolu vzájemně komunikují. V další řadě se požaduje snadná obsluha – tzv. uživatelský komfort, vazba na externí systémy (docházkový systém, stravovací systém, účetnictví atd.), možnost práce mimo kancelář. Zákazník očekává, že bude vyhověno všem jeho nárokům a variabilitám, se kterými se lze jen při řízení lidských zdrojů setkat. Mimo tyto nároky se samozřejmě zdůrazňuje i ekonomická stránka, jelikož situace v globálním světě nutí všechny vlastníky firem k úsporným opatřením. Vyžaduje se vyrovnaný poměr mezi výkonem a cenou. Klient požaduje rychlou dostupnost služeb (technický support) ze strany dodavatele v případě konkrétních problémů při provozu PIS. Na trhu s personálními informačními systémy mají zákazníci z čeho vybí-

rat. Dodavatelé v ČR specializující se na vývoj aplikací pro tuto oblast vytvořili za poslední dvě desetiletí ucelená modulární řešení, která jsou schopna pokrýt vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů.

PIS se v organizaci vytváří dvěma způsoby. První představuje dodávku all-in-one ERP systému (Enterprise Resource Planning – komplexní systém firemního řízení). Uplynulých deset až patnáct let bylo v podnicích právě ve znamení zavádění komplexních informačních systémů kategorie ERP. Bez nadsázky lze tyto celopodnikové aplikace považovat za ty, které nejvýrazněji ovlivňují současný podnikový business. A to nejen díky počtu implementací, ale především díky jejich důležitosti. ERP totiž využívá více než 90 % podniků zařazených u nás v TOP 100. (Sodomka a Klčová, 2013)

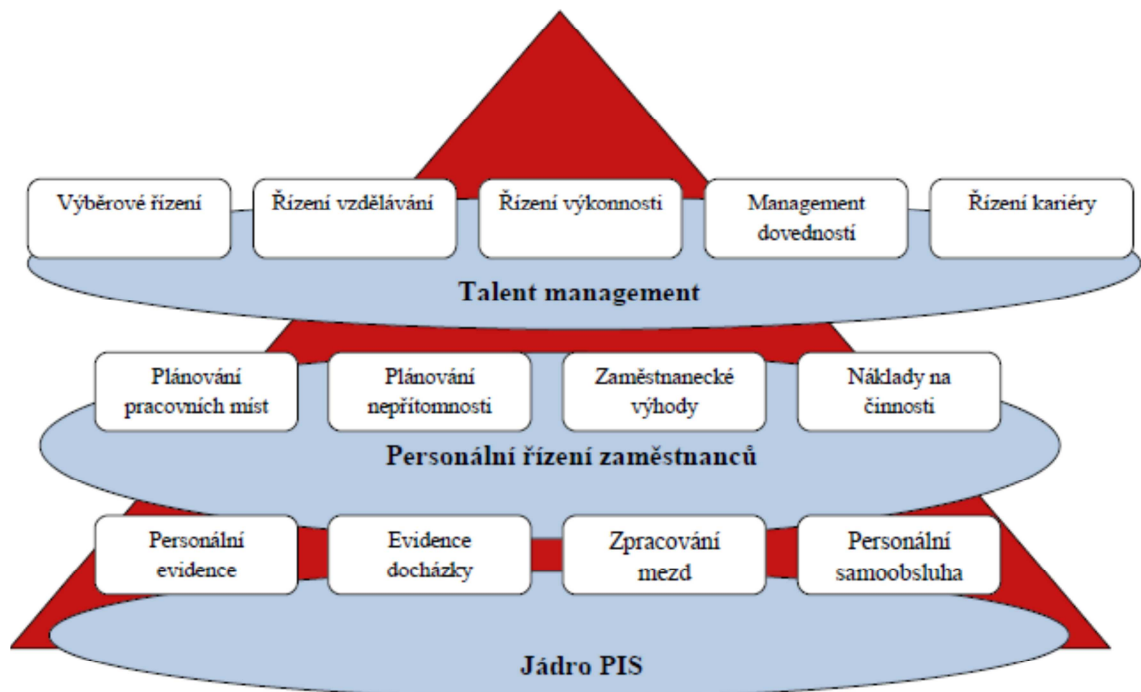
Zpravidla se jedná o moduly externího dodavatele, specialisty na aplikace pro ŘLZ, které jsou jako subdodávka uzpůsobeny pro integraci s konkrétním ERP systémem. Jsou implementovány a garantovány právě partnerem celého řešení. Za tímto účelem poskytují své produkty a služby ERP dodavatelům například společnosti KS – program, Elanor nebo Kvasar. (Sodomka a Klčová, 2013)

ERP je možné vymezit jako informační systémy, pomocí nichž můžeme řešit plánování a řízení veškerých klíčových procesů v organizaci. Mezi klíčové procesy můžeme zahrnout např.: logistiku, výrobu, ekonomiku a řízení lidských zdrojů. ERP si ponechává pouze funkce, pro které byl primárně určen – tj. podpora podnikových procesů. Další funkce se řeší integrací se specializovanými produkty. Mezi ERP přínosy patří:

- Zefektivnění a zrychlení ekonomických procesů
- Centralizace dat, dostupnost přesných a konzistentních dat, sdílení dat
- Úspory investic do informačních technologií
- Zvýšení bezpečnosti IS (bezpečnost dat)
- Rychlejší výstupy pro systém controllingu vedení firmy
- Podpora pro účetnictví (u nadnárodních společností podle mezinárodních standardů). (Sodomka a Klčová, 2013)



Příklad moderní struktury PIS uvádí následující obrázek



(Sodomka a Klčová, 2013)

Obrázek 1: Struktura moderního PIS

Druhý způsob volí organizace, které vyžadují detailnější pokrytí buď celého procesu, nebo některých jeho dílčích součástí. Na tato best-of-breed řešení se specializuje například společnost Vema, QI informační systém a i další dodavatelé jsou schopni tímto způsobem participovat na vybudování PIS. K uživatelům těchto řešení patří mimo jiné sektor veřejné a státní správy – státní úřady, příspěvkové a rozpočtové organizace. Ve světě se organizace přiklánějí spíše k volbě best-of-breed aplikací od specializovaných dodavatelů, které dokážou pokrýt požadovanou funkcionalitu se všemi nezbytnými specifiky. (Sodomka a Klčová, 2013)

Stručný přehled vybraných produktů PIS na českém trhu a jejich nabízenou základní funkcionalitu zobrazuje následující tabulka.

Název produktu	Rozsáhlá personalistika	Zpracování mezd	Dokumenty	Popisy pracovních míst	Systemizace	Vzdělávání	Lékařské prohlídky	Hodnocení a motivace	Plánování a řízení kariéry	Pracovní pomůcky	Sociální program	Adaptační proces	Nábor zaměstnanců	Docházka	Web Portál
KS Mzdy PROFi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
TARGET 2001	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
VEMA	•	•	•	•	•	•	•							•	•
NUGGET	•	•	•	•	•	•	•								•
ODYSEA 2001	•	•	•												
HELIOS Orange	•	•	•	•	•	•	•								
KVASAR	•	•	•	•	•	•	•		•						
SAP	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•
RON Mzdy Profi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		
MAGION Gazela	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

(KS program, 2012)

Tabulka 1: Přehled produktů PIS a nabízené moduly

### 3.2 PIS a vazba na řízení lidských zdrojů

Než přejdeme k popisu jednotlivých funkcí PIS, tak je důležité si krátce definovat klíčové pojmy, které se vážou k prezentované problematice.

### 3.2.1 Pojmy ŘLZ a PIS

V dnešních organizacích se již běžně v personálních pojmech používají anglické výrazy. Uvádíme je u pojmů, u kterých je anglický výraz obvyklý. Použili jsme definice, které uveřejnil Koubek. (Koubek, 2003, s. 29-185)

- **Analýza pracovního místa** (job analysis) – proces zjišťování informací týkajících se konkrétního pracovního místa a jeho požadavků, které jsou kladeny na pracovníka.
- **Docházkový systém** - systém sledování a evidence docházky zaměstnanců do práce, evidence a sledování nepřítomností.
- **Hodnocení zaměstnanců** (evaluation employees) – hodnocení výkonu práce, přístupu, postojů a dalších vlastností souvisejících s odváděným pracovním výkonem.
- **Mzdová struktura** (wage structure) – definuje úrovně mezd pro jednotlivé druhy a skupiny práce. Jedná se o systém mzdových tříd.
- **Odměňování** (compensation), mzdové oddělení – všechny druhy odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Většinou je zajišťováno specializovaným úsekem v rámci oddělení lidských zdrojů.
- **Ochrana zdraví při práci** (health&safety) – zahrnuje sledování lékařských prohlídek (vstupní, periodické, mimořádné, výstupní). Dále evidenci úrazů a následná hlášení na všechny zainteresované organizace.
- **Outsourcing** (nemá český ekvivalent) – využití vnějších zdrojů k zabezpečení činností personálního oddělení. V praxi se většinou využívá mzdový outsourcing.
- **Personální manažer** (human resources manager) – personalista, manažer lidských zdrojů. Odborný pracovník personálního útvaru (útvary řízení lidských zdrojů). Většinou je myšleno jako vedoucí pracovník.
- **Personální informační systém PIS** (human resources information system HRIS) elektronický systém pro získávání, zpracování a uchování informací týkajících se pracovníků a jejich výsledků práce, popisů pracovních míst, vzdělávání, odměňování a všech dalších potřebných aspektů pro fungování a činnost zaměstnanců v organizaci.
- **Popis pracovního místa** (job descripton, job profile) – přehled povinností, kompetencí, požadavků a ostatních charakteristik pracovního místa.

- **Pracovní pomůcky** – myšleno jako pracovní pomůcky používané při výkonu konkrétní práce, jejich evidence a sledování nákladů spojených s jejich pořizováním.
- **Rozvoj lidských zdrojů** (human resource development) – oddělení lidských zdrojů zaměřené na vzdělávání a rozvoj pracovníků za účelem zlepšení individuálního, týmového a celopodnikového výkonu.
- **Řízení znalostí, kariéra** (knowledge management) – proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí.
- **Systemizace pracovních míst, organizační schéma** (organization chart) – struktura uspořádání hierarchie pracovních míst v organizaci.
- **Uchazeči o zaměstnání** (applicants for a job) – agenda potencionálních uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- **Zaměstnanecské výhody, benefity** (employment benefits) – systém zaměstnanecských výhod, benefitů nad rámec vyplácené mzdy
- **Získávání – vyhledávání zaměstnanců** (recruitment) – proces vyhledávání a získávání potřebného množství kompetentních zaměstnanců pro organizaci.

### 3.2.2 Procesy ŘLZ a personální informační systém

Nyní se již podrobněji zaměříme na hlavní procesy ŘLZ a možnosti jejich vedení prostřednictvím PIS. Vybíráme ze základní standardní nabídky běžné u českých dodavatelů PIS. Pro popis struktury a vlastností jednotlivých modulů PIS jsme použili jako vzorový příklad personální systém dodávaný firmou KS program Vsetín.

#### 3.2.2.1 Personální evidence

Osobní údaje zaměstnance a údaje vztahující se k jeho pracovnímu poměru jsou stěžejními informacemi, se kterými pracují všechny další moduly PIS. Ve struktuře ŘLZ jsou většinou v kompetenci personální administrativy.

**Jedná se především o evidenci níže uvedených údajů:**

- Evidence zaměstnanců s jejich osobními daty – datum a místo narození, bydliště
- Evidence pracovních poměrů – informace o druhu pracovního poměru, profesi atd.
- Evidence mzdových údajů – informace týkající se mzdy

- Evidence dovolených – přehled o nároku a čerpání dovolené
- Evidence odpracované doby – přehled odpracované a neodpracované doby
- Evidence vzdělávání – přehled o dosaženém vzdělání
- Evidence praxe a pracovních postupů – evidence změn pracovního místa
- Evidence jazykových znalostí – přehled o jazykových dovednostech
- Evidence závazků – přehled závazků zaměstnance (exekuce, půjčky atd.)
- Evidence porušení pracovní kázně – evidence porušení pracovních povinností
- Evidence průkazů – evidence osvědčení prokazující odbornou způsobilost
- Evidence penzijních a životních pojištění – evidence příspěvků

Do základní evidence spadají i veškeré pracovně-právní dokumenty, které jsou zaměstnanci v průběhu pracovního poměru vystavovány. Zpravidla se jedná o pracovní smlouvu, její změny, mzdové výměry atd.

### 3.2.2.2 Zpracování mezd

Tento modul tvoří s personální evidencí páteř všech informačních systémů pro ŘLZ. Většina PIS umí zpracovat všechny typy mezd pro veškeré druhy pracovních poměrů. Dokáže pracovat s informacemi z docházkových, výrobních i stravovacích systémů. Kromě samotného zpracování mezd je velmi důležitá podpora měsíčních uzávěrek a s tím spojených výstupních informací. Dobrý systém si poradí nejen s variabilními tiskovými sestavami a s přenosem dat do účetnictví, ale hlavně dokáže exportovat data do systému veřejné správy. Tato funkcionalita šetří spoustu práce uživatelům a eliminuje chybovost lidského činitele.

U mzdové agendy je naprosto klíčovým požadavkem dodržení nezbytných legislativních požadavků při výpočtu mezd ve všech možných variantách zpracování. Důraz je kladen na naprostou přesnost, bezchybnost a spolehlivost.

#### Hlavní agendy zpracování mezd

- Nepřítomnosti – evidence nepřítomností zaměstnanců (pracovní neschopnost, mateřská dovolená atd.)
- Doplatky – agenda pro zpracování mimořádných měsíčních mzdových složek
- Odměny a prémie – agenda pro zpracování prémie a odměn
- Stravné – agenda pro evidenci příspěvku na stravování

- Příplatky – agenda trvalých příplatků ke mzdě
- Platby – platby zaměstnanců a odvody za zaměstnavatele
- Penzijní a životní pojištění (PP, ŽP) – agenda pro příspěvky zaměstnance i zaměstnavatele
- Evidence docházky – evidence a sledování docházky pokud není samostatný software pro docházku
- Přenosy dat – agenda umožňující přenosy dat z podpůrných systémů (docházka, výroba a export dat např. do účetnictví)
- Vyúčtování zaměstnanců – agenda pro výpočet čistých mezd zaměstnanců a odvodů zaměstnavatele
- Hromadný příkaz – agenda pro zpracování bankovních příkazů
- Roční zúčtování daně – zpracování daňového vyrovnání zaměstnanců
- Archiv výplatních lístků

Nadstavbu nad tímto základem může tvořit plánování mzdových prostředků. Funkcionality této agendy, umožňuje různými způsoby modulovat varianty navyšování mzdových prostředků, či naopak úsporných opatření a sledovat tak vývoj nákladů organizace na odměňování zaměstnanců.

### 3.2.2.3 Personální agenda, čili jak rozumět personalistice

Oblast personalistiky je různě chápána nejen organizacemi užívajícími informační systémy (IS), ale i dodavateli-specialisty. Jednotlivé subprocesy, agendy a činnosti je nejvhodnější vymezit následovně:

Personalistika v užším pojetí poskytuje evidenci základních osobních údajů a pracovně-právních dokumentů. Vzory dokumentů bývají předdefinovány a pravidelně upravovány dle platné legislativy. Personalistika v širším pojetí zahrnuje kromě evidence údajů o zaměstnancích a příslušných dokumentech také agendu pro ochranu zdraví při práci, systemizaci pracovních míst, vzdělávání a řízení kariérního růstu, hodnocení zaměstnanců, sociální programy, uchazeče o práci a výběrová řízení. Personalistiku v užším pojetí jsme představili v kapitole věnované personální evidenci. Nyní se podíváme na personální moduly v širším pojetí.

#### 3.2.2.4 Tvorba a popis pracovních míst

Můžeme zcela bez nadsázky říct, že pracovní místa jsou základním komponentem celé personální agendy PIS. Údaje, které popis pracovního místa obsahuje, jsou základními stavebními kameny pro další agendy, jako je vzdělávání, systemizace, lékařské prohlídky a další. Popis pracovního místa zahrnuje charakteristiku činností na daném pracovišti včetně definice požadavků na vlastnosti, kvalifikaci a praxi zaměstnance, který má danou pozici zastávat. Dále se do popisu zadávají požadavky na školení a lékařské prohlídky, kompetence a zodpovědnosti pracovníků, případně další vlastnosti. Propojení s personální evidencí pak umožňuje přehled o aktuálních zaměstnancích na vybraném pracovním místě, případně o těch, kteří danou pozici zastávali v minulosti. Správně a důkladně popsání pracovního místa pomáhá uživatelům při každodenní práci. Informace obsažené v popisu pracovního místa se integrují do ostatních agend systému, jako např. pracovní poměr, vzdělávání, systemizace pracovníků. Strukturu popisu pracovního místa si organizace určuje sama podle svých potřeb. Lze například vybírat z přednastavených vlastností a činností, které se dané pozice týkají, nebo vytvářet celý popis ručně v podobě textového pole. Jednotlivé skupiny vlastnosti pracovního místa obsahují uživatelsky editované číselníky, do kterých je možné uvádět vlastní specifikaci požadavků.



(Vlastní zpracování)

Obrázek 2: Vazby pracovního místa na další moduly PIS

### 3.2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Na popisy pracovních míst navazuje agenda vzdělávání. Výchova a vzdělávání zaměstnanců je jednou ze stěžejních oblastí řízení lidských zdrojů, je proto důležité, aby byla efektivně a přesně řízena. Modul vzdělávání je koncipován tak, aby poskytoval všechny potřebné informace ve formě vhodné pro řízení a plánování agend vzdělávání. Personální informační systémy slouží mimo jiné ke sledování plnění kvalifikačních požadavků, plánování vzdělávacích akcí, evidenci a vyhodnocování vzdělávacích akcí včetně jejich nákladovosti, evidenci platnosti osvědčení, certifikátů a jiných kvalifikačních dokladů, administraci lektorů a správě kurzů pro samostudium. Tyto činnosti bývají ve vyspělých systémech vysoce automatizované. K naplánování vzdělávací akce obvykle stačí proces jednoduché kontroly, který vyvolá prohledávání propadlých školení a certifikací u všech zaměstnanců, vytvoří skupiny lidí se stejným požadavkem a naplánuje pro ně adekvátní školicí akce. Úkolem personalisty je pak pouze stanovit datum daného školení a zaslat účastní-



kům pozvánky. Ty lze vytisknout přímo ze systému nebo elektronicky rozeslat konkrétním zaměstnancům.

Následující obrázek zobrazuje navedení školící akce do plánu (realizace) vzdělávání:

Zdroj: KS program

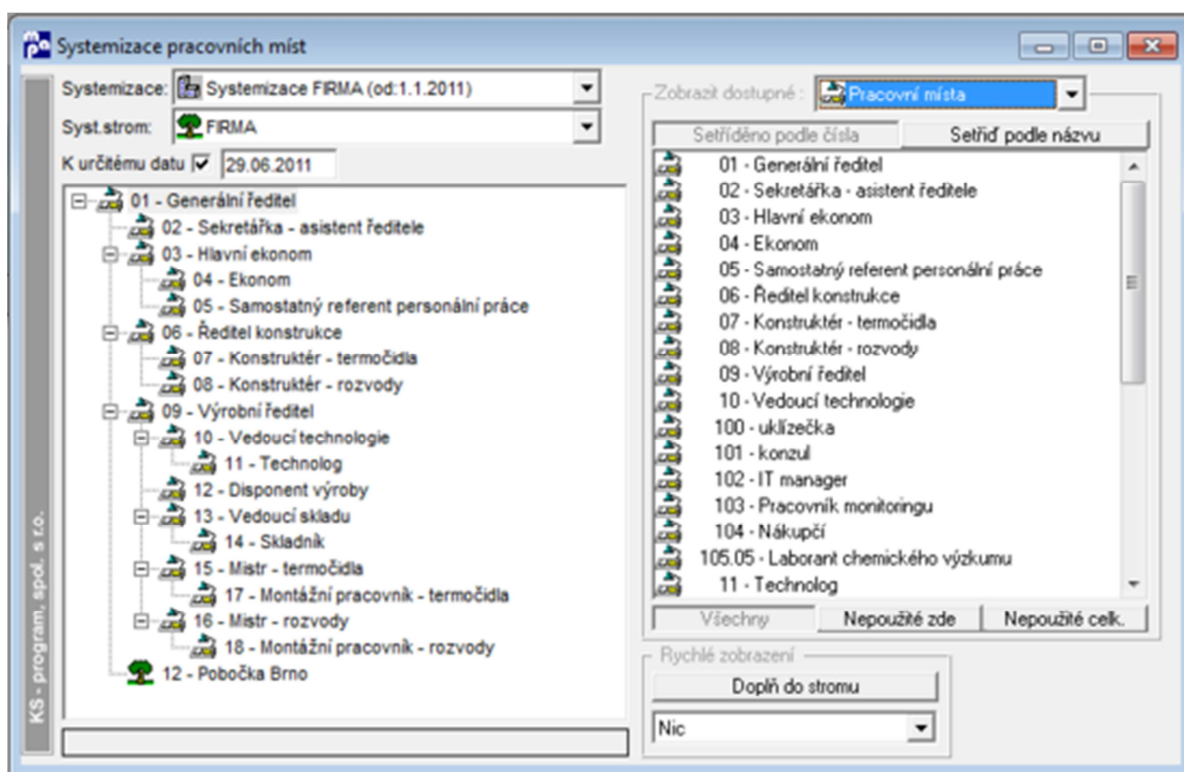
Obrázek 3: Školící akce

Příjemným doplňkem vzdělávacího modulu je agenda hodnocení. Dle vlastních zvolených kritérií lze takto hodnotit jak účastníky vzdělávání (zaměstnance), tak i dodavatele vzdělávacích aktivit. Tuto funkci aplikace ocení především personalisté působící v resortu automobilového průmyslu, kde je systém hodnocení vzdělávání jedním z požadavků certifikačních auditů kvality. Standardem systému by měl být i dostačující počet tiskových sestav, jako jsou plány vzdělávání, prezenční listiny, vyhodnocení školení atd.

### 3.2.2.6 Systemizace pracovních míst a organizační schéma

S tvorbou pracovních míst souvisí také jejich systemizace. Jejím smyslem je uspořádat jednotlivé pozice do organizační struktury firmy tak, aby odrážela skutečné nebo plánované uspořádání podniku. Nejedná se tedy pouze o grafickou vizualizaci organizační struktury, ale o komplexní personální plánování. Uživatel může přímo do struktury zadat nové pracovní místo včetně požadavků na pracovníky a prostřednictvím propojení s evidencí uchazečů vybrat nejvhodnějšího kandidáta, případně přeradit na novou pozici některého ze

stávajících zaměstnanců. Většina pokročilých systémů umožňuje vytvářet různé typy schémat, s nimiž lze dále pracovat. Zvláště zajímavým nástrojem je tzv. rychlé organizační schéma s uvedeným počtem pracovních míst, které poskytuje přehledy o zaměstnancích na dané pozici, o počtu nadřazených nebo také o přetížení, případně nedostatečném obsazení daného místa. Další možnost, představuje práce s potenciálními zdroji – náborová činnost a vedení seznamu uchazečů o zaměstnání.



Zdroj: KS program

Obrázek 4: Systemizace pracovních míst



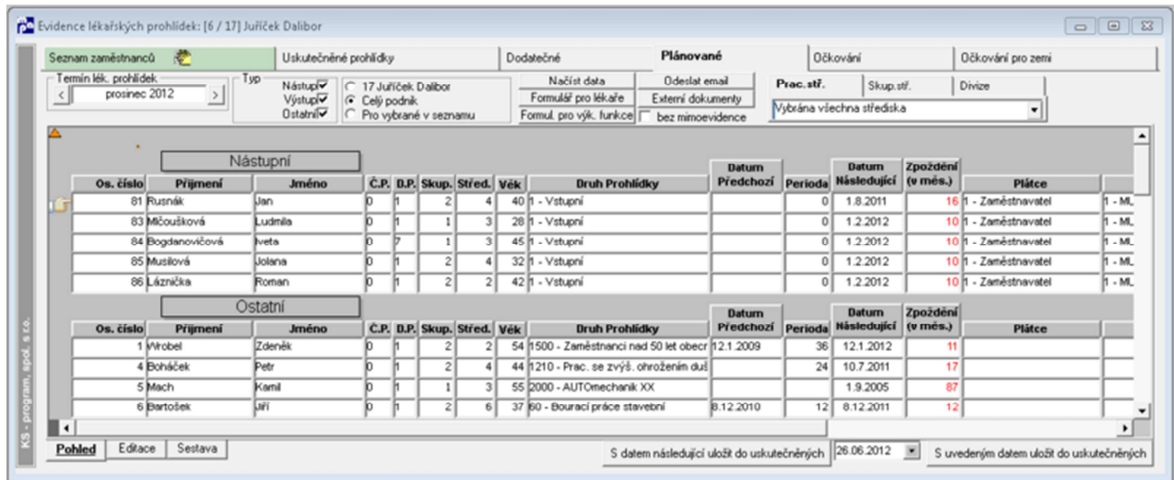
Zdroj: KS program

Obrázek 5: Organizační schéma společnosti

### 3.2.2.7 Ochrana zdraví při práci, lékařské prohlídky

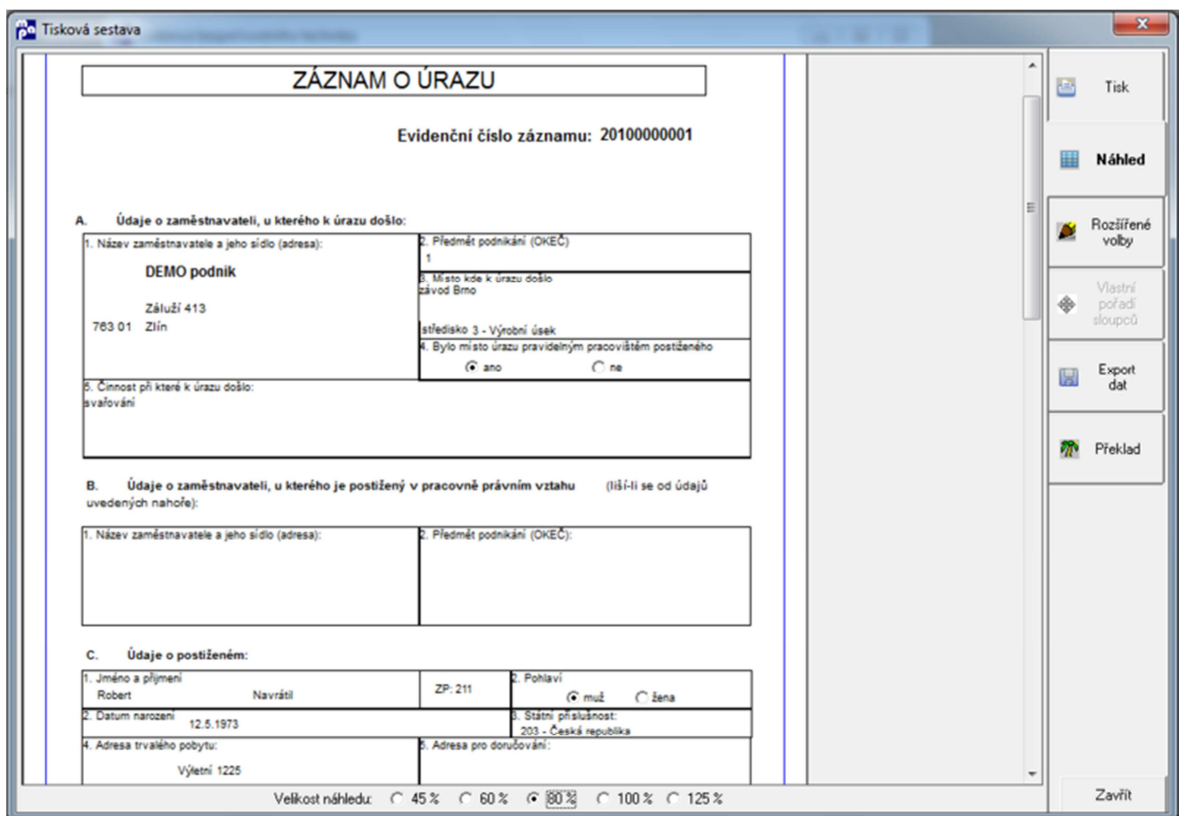
Je další z rozšiřujících, nicméně důležitých programových vybavení personálního systému. Požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a lékařské prohlídky jsou dány českou legislativou (upravuje zákon č. 309/2006 Sb.), proto musí všechny organizace zákonné nároky bez výjimky plnit. Při těchto činnostech je jim účinným pomocníkem plánování, evidence a sledování lékařských prohlídek. Pokrývá jak oblast obecně-povinných prohlídek (vstupní, výstupní, preventivní), tak oblast prohlídek specifických dle zaměření organizace. Samozřejmostí lékařských prohlídek je, aby dle nastavení uživatele systém hlídal periodicitu u konkrétních požadavků na zdravotní způsobilost zaměstnanců. Mimo lékařské prohlídky může být funkce posílena o záznamy a evidenci pracovních úrazů, včetně písemných zápisů, které jsou opět organizace povinné pořizovat.

Obrázek ukazuje náhled na evidenci lékařských prohlídek



Zdroj: KS program

Obrázek 6: Evidenční lékařských prohlídek



Zdroj: KS program

Obrázek 7: Formulář záznamu o úrazu

### 3.3 Budoucnost PIS

Nastínili jsme si současnou situaci v nabídce PIS. Kam se bude pravděpodobně ubírat její blízká budoucnost? Asi nelze najít jednoznačnou odpověď, ale nejspíš, bude muset jít stejným směrem, kam vedou kroky moderního řízení lidských zdrojů. Tak, jak bylo popsáno v kapitole *Současné pojetí ŘLZ a blízká budoucnost*. Informační systémy pro personálistiku se budou muset více orientovat na oblast ovlivňování a hodnocení výkonnosti zaměstnanců a využití tzv. talent managementu. Uvedená myšlenka vychází z toho, že úspěšná a konkurenceschopná organizace vychází z kompetencí a nadání svých zaměstnanců. Aplikace pro talent management by pokrývaly především výběr, vzdělávání, plánování kariéry a odměňování se zaměřením na výkonnost zaměstnanců. Prioritou současnosti zůstává sledování nákladů a úspory ve všech směrech. Současná globální ekonomická situace nutí všechny pracovníky organizace hledat veškeré zdroje úspor a tím snižovat náklady, personalisty nevyjímaje. Pro liniové manažery a personalisty je efektivním nástrojem personální controlling. Způsob jeho výpočtů je na dnešní dobu velmi nemoderní, jelikož převažuje forma zpracování tužka a papír, nebo v lepším případě se používá tabulkový procesor MS Excel. Výzvou pro dodavatele PIS je vytvořit v systému funkční nástroj pro efektivní a systémový personální controlling. Obecně by neměli tvůrci PIS opomenout zařadit následující nástroje HR controllingu:

- Personální plánování, kontrola čerpání personálních nákladů a jejich prognózování, příprava rozpočtů
- Klíčové indikátory HR procesů (KPI HR - key performing indicator) – klíčový ukazatel výkonu vztahující se k procesům (fluktuace, odměňování, adaptační proces apod.), jsou to informace, které měří výkonnost, efektivitu, nebo výstupy
- Benchmarking personálních nákladů – ve smyslu interního zaměření jde o uplatňování stejné mzdové politiky napříč organizací. Koncepce externího přístupu je směřována k porovnání úrovně odměňování s konkurencí.
- Řízení nákladů na zaměstnance za účelem optimalizace nákladů na lidské zdroje (vzdělávání, nábor, zaměstnanecké benefity atd.).
- Metodiky Balanced ScoreCard a od ní odvozené přístupy - strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem (doslovný překlad zní „vyvážená výsledková listina“, v praxi neexistuje český ekvivalent) je to metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem. V současné době jde o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů.

Metodika je založená na propojení personálních dat a ostatních finančních a nefinančních ukazatelích vývoje.

Na začátku kapitoly o PIS jsme se zmiňovali o tom, jak se tvoří personální systémy, na konec se zmíníme o tom, kam spěje vývoj technologií v HR systémech. V dnešních ERP systémech je u odděleně u každého zákazníka na serveru nainstalována databáze PIS. Správcem a vlastníkem evidovaných dat, je organizace. Implementace probíhá u koncového zákazníka a aplikace se částečně vyvíjí pro každého z nich zvlášť. Implementace tak může být pro velké organizace časově i finančně náročná. Vývoj v HR aplikacích přišel s novinkou a začal nabízet tzv. *cloudové řešení* (neexistuje český ekvivalent). Pro porovnání uvádíme nejdůležitější znaky „*cloudu*“ řešení PIS: (Buryš, 2013)

- Služby jsou dále nabízeny zákazníkům přes internet, nemusíte tím pádem kupovat a spravovat serverovou infrastrukturu a ušetříte za licence, správu IT, energii
  - Software i data jsou uloženy u dodavatele, pro některé personalisty možná těžko představitelná realita, ale před pár lety taky nikdo nepředpokládal, že externí zpracování mezd (mzdový outsourcing) bude běžnou záležitostí
  - Jediná instalace pro všechny zákazníky, ušetření možných technických problémů spojených s instalací softwaru v podniku
  - Služby poskytované prostřednictvím internetu, uživatelé k aplikaci přistupují prostřednictvím webového prohlížeče
  - Nové verze aplikací jsou ihned přístupné všem zákazníkům
  - Zkrácení doby implementace a tím rychlejší přechod do ostrého provozního režimu
  - Výrazná úspora nákladů v podobě ušetření velkého množství činností na straně dodavatele pro jediného zákazníka, levnější správa a údržba dat jediného serveru atd.
- (Buryš, 2013)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CÍL VÝZKUMU

Cílem projektu je popsat a zjistit, do jaké míry jsou naplňovány požadavky ŘLZ na funkcionalitu a vlastnosti PIS. Význam tohoto šetření můžeme spatřovat ve dvou rovinnách:

- Intelektuální – cílem je popsat silné a slabé stránky při implementaci PIS a při realizaci požadavků ŘLZ. Zjištěné skutečnosti mohou přinést nové skutečnosti pro poznání odborníků z řad personalistů, manažerů i dodavatelů PIS.
- Praktické – výsledky a doporučení mohou být využity při implementacích počítačových systémů. Získané poznatky ve své práci využijí jednak dodavatelé PIS a na druhé straně mohou být vodítkem i pro zadavatele poptávky na PIS.

### 4.1 Metodika výzkumu

V předešlém textu jsme si vymezili širokou oblast řízení lidských zdrojů, jejich nejdůležitější činnosti a také to, jakým způsobem se může v praxi použít k usnadnění práce personální informační systém. Definovali jsme si význam a výhody počítačových systémů a též, jakými vlastnostmi by měl efektivní PIS disponovat. Obecně jsme uvedli stručné popisy jednotlivých modulů nabízených výrobcí PIS. V empirické části budeme zjišťovat, zda je tato nabídka pro zákazníky relevantní a splňuje jejich náročné požadavky

### 4.2 Strategie výzkumu

Pro účely zjištění cíle výzkumu volíme kvalitativní strategii. Důvodem rozhodnutí je, že neexistuje žádný ucelený teoretický koncept na toto téma a nebudeme se snažit o testování již vyslovených hypotéz. Jde nám především o to, opatřit si dostatečné množství informací o konkrétních jevech a získat pohled respondentů na zjišťované skutečnosti.

### 4.3 Definování klíčových termínů

V dalším textu budeme používat i běžnou terminologii používanou v informačních technologiích, proto je důležité seznámení se základními pojmy.



## **Akceptace**

Přímo souvisí s přebíráním výstupů projektu na základě smlouvy, jedná se o proces převzetí a odsouhlasení předmětu plnění a to jak jednotlivých dílčích etap, tak i celku.

## **Akceptační protokol**

Písemný dokument výsledků akceptace nebo z jednotlivých akceptačních řízení s případným návrhem výhrad akceptace včetně návrhů jejich odstranění.

## **Helpdesk**

Výraz používaný především v informačních technologiích. Myšleno tím služba poskytující uživatelům technickou podporu při práci se softwarovou aplikací.

## **Implementační studie**

Studie proveditelnosti implementace systému. Pojmenování pro základní detailní dokument implementace sloužící k nasazení systému. Většinou obsahuje požadavky zákazníka na funkcionalitu, převody dat, školení, testování, přechod do produktivního provozu apod. Obsahuje zpravidla případová řešení požadovaných funkcí jednotlivých modulů systému.

## **Implementační deník**

Detailní dokument mapující jednotlivé fáze zavádění personálního informačního systému v organizaci.

## **Modul aplikace**

Jednotlivé dílčí moduly, ze kterých se sestává personální informační systém. Např. modul mzdy, vzdělávání, kariéry atd.

## **Portál – webová aplikace**

Aplikace poskytovaná uživatelům z webového serveru přes internet. Umožňuje tak přístup klienta k prohlížení požadovaných dat bez nutnosti mít nainstalovaný příslušný personální software.

## **Programové vybavení (software)**

Tím je myšlen aplikační software, což je konkrétní programové vybavení zajišťující činnosti oddělení řízení lidských zdrojů.

### **Přístupová práva**

Nastavení přístupů pro konkrétní uživatele. Důležité v organizacích, kde je personální oddělení členěno do více útvarů. Například zaměstnanec zajišťující ve firmě vzdělávání, nemá přístup k modulu mzdy apod.

### **Technická podpora (support)**

Opět myšleno v rámci poskytovaných informačních technologií. Je to služba zajišťující funkčnost systému a aktualizaci nových verzí systému. Je nezbytná pro používání programového vybavení.

## **4.4 Výzkumná otázka**

Praktická část je postavena na osobní účasti při implementaci PIS ve dvou organizacích odlišných velikostí. Tyto podniky mají dva společné znaky a to, že jsou z oblasti ziskového sektoru a jejich podnikatelská činnost působí v resortu automobilového průmyslu. Základní výzkumná otázka zní:

*„Jaké jsou požadavky řízení lidských zdrojů na personální informační systém“ ?*

Od základní výzkumné otázky jsou odvozeny dílčí výzkumné otázky (dále DVO):

- 1. Jak se odlišují požadavky na PIS ve firmách s rozdílnou velikostí a strukturou HR ?*
- 2. Jak probíhá implementace PIS u zákazníka, jaká jsou slabá místa?*

## **4.5 Rozhodnutí o metodách**

Rozhodnutí o metodách kvalitativního výzkumu zahrnuje tyto klíčové body: (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 72)

- *Výběr výzkumného vzorku*
- *Výběr metody sběru dat*
- *Zajištění vstupu do terénu*

### **4.5.1 Výběr výzkumného vzorku**

Vzorkování má v kvalitativním výzkumu jiná pravidla než ve výzkumu kvantitativním. Cílem není, aby prezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Vzorek není tedy vybírán

náhodně, ale záměrně s ohledem na náš specifický problém. Výběr se tedy odvozuje od toho, jak je definován náš výzkumný problém a naše výzkumné otázky. V kvalitativním výzkumu existuje obecně přijímané pravidlo graduální konstrukce vzorku. Můžeme si to vysvětlit tak, že vzorek není tvořen v jednom momentě, nýbrž je v souladu s cirkulární logikou v průběhu sběru dat a jejich analýzy stále rozšiřován. (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 73)

Výzkumným vzorkem našeho bádání jsou pracovníci ŘLZ ve vybraných podnicích. Nejprve se skupina skládala pouze ze základních členů projektového týmu. Při průběhu implementace se vzorek rozrůstal o pracovníky přímo zapojené do zavádění personálního systému. Vždy se jednalo o respondenty, kteří ve své práci nějakým způsobem používají PIS, nebo využívají jeho výstupních informací.

### **Výzkumný vzorek**

V rámci důvěry a důvěrných informací získávaných v průběhu výzkumu mezi výzkumníkem a respondenty neuvádíme identitu podniků, kde výzkum probíhal.

### **Popis výzkumného vzorku:**

#### **Organizace A**

- *Organizace ziskového sektoru*
- *100% zahraniční majetková účast*
- *Podnikání v oblasti automobilového průmyslu*
- *Místo působení – Moravskoslezský kraj*
- *Počet zaměstnanců – více než 3000*
- *Existence kolektivní smlouvy*
- *Počet uživatelů PIS více než 20*

#### **Organizace B**

- *Organizace ziskového sektoru*
- *Česká společnost*
- *Podnikání v oblasti automobilového průmyslu*
- *Místo působení – Středočeský kraj*
- *Počet zaměstnanců – více než 150*
- *Počet přímých uživatelů PIS 2, nepřímí uživatelé 10*

#### 4.5.2 Metoda sběru dat

##### **Pozorování**

Je pravděpodobně jednou z nejstarších a nejtěžších metod sběru dat v kvalitativním výzkumu. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 142) Existuje několik variant, avšak základním typem je:

##### **Zúčastněné pozorování**

Můžeme ho definovat jako „dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces“. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 143). Tuto metodu jsme zvolili proto, že nijak zásadně nenarušuje schéma sociálních interakcí a procesů probíhajících při zavádění PIS na pracovišti. Jelikož nebudeme hledat předem vymezené a určené jevy, jedná se o nestrukturované pozorování, jehož cílem je získat popis jednání, které nemáme předem určené.

##### **Obsahová analýza dokumentů**

Jedná se o analýzu dokumentů, především těch, které byly připravovány oběma zúčastněnými stranami pro následnou implementaci personálního softwaru. Tyto dokumenty nebyly sepsány za účelem tohoto šetření.

Objednatel v dokumentech (Implementační studie) specifikuje své konkrétní požadavky a zadání a dodavatel vypracovává jejich řešení. Z důvodu důvěrných informací jsou zde publikovány pouze informace v podobě zadání konkrétních požadavků zákazníků. Tyto dokumenty budeme dále analyzovat ve smyslu zjištění, jaké jsou konkrétní požadavky na moduly aplikace PIS a jejich funkcionalitu.

#### 4.5.3 Zajištění vstupu do terénu

Výzkum se odehrává v prostředí, v němž se zkoumané jevy reálně vyskytují (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 76). Znamená to, že výzkum probíhá přímo v organizaci, na jednotlivých pracovištích. Role výzkumníka ve vztahu k terénu je rolí zasvěceného. Tato role byla umožněna přímou účastí na implementacích PIS u vybraného výzkumného vzorku.

## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum jsme rozdělili do dvou fází. První fáze zahrnuje obsahovou analýzu dokumentů. Ve druhé fázi použijeme metodu nestrukturovaného pozorování. Tento postup jsme zvolili z toho důvodu, že před samotným pozorováním nám musí být známy skutečnosti o požadavcích organizace na funkcionalitu PIS. Při jednotlivých konzultacích budeme dopředu vědět, které kroky v implementaci nás čekají a tak se budeme moci více soustředit na pozorování průběhu.

### 5.1 Obsahová analýza dokumentů

Jedná se o dokumenty „Implementační studie,“ které zpracoval dodavatel PIS na základě zadání organizace. V dokumentech je popsán současný stav provádění činností na úseku ŘLZ a představa o budoucím řešení pomocí nového personálního softwaru. Zadání je rozděleno do dvou částí, které tvoří oddělené požadavky za mzdovou a personální oblast. Na základě analýzy dokumentů se pokusíme nalézt odpověď na tuto DVO:

*Jak se odlišují požadavky na PIS ve firmách s rozdílnou velikostí a strukturou HR ?*

#### 5.1.1 Analýza dokumentů organizace A

Organizace A se rozhodla ke změně PIS především z toho důvodu, že stávající IS sloužil pouze pro zpracování mezd a vedení personální administrativy. Scházel tak efektivní nástroj pro personální oblast (vzdělávání, organizační struktura, popisy pracovních míst atd.) Smyslem implementace bylo zachování specifik zpracování ve mzdové oblasti a zavedení nové efektivní agendy pro personální činnosti.

Organizace A rozdělila zavádění PIS do dvou etap. První etapou je nasazení základních částí aplikace včetně nezbytných modulů pro personální oblast. Po roce ostrého režimu by měl proběhnout druhý krok a to implementace dalších doplňkových modulů a především nasazení webové aplikace pro přístupy všech liniových manažerů. Náš výzkum je zasazen pouze do první etapy implementace.

Plánovaná délka implementace: 5 měsíců

Skutečná délka implementace: 8 měsíců

## Popis základních požadavků organizace A

### Obecné požadavky

- *Jednotný systém pro správu mzdové i veškerých personálních agend*
- *Systém umožňující správu několika společností vedle sebe (samostatné právnické subjekty)*
- *Plně integrovaná struktura údajů útvaru personalistiky (personalistika a mzdy)*
- *Automatické promítnutí změn v celém systému a možnost sledování historie u jednotlivých kategorií zadávaných údajů, včetně možnost zadání změn s budoucí účinnosti a automatickou realizací změny v den účinnosti*
- *Kmenová data propojena se všemi moduly, které se týkají personalistiky*
- *Centralizovaná databáze integrující informace o zaměstnancích zpracovaných různými systémy*
- *Přístup k informacím v reálném čase, možnost zadávání dat a modelace do budoucna*
- *Správa pouze jednoho systému, zefektivnění práce personálního oddělení - pracovní právní dokumenty, statistiky*
- *Nastavení uživatelských práv na jednotlivé agendy PIS podle role a pracovní pozice uživatele*
- *Upozornění uživatelů na důležité stavy a události v systému*
- *Archivace a historie provedených změn*
- *Libovolná tvorba uživatelských sestav uživateli systému*
- *Možnost tvorby uživatelsky definovatelných výstupů pro zajištění personálního controllingu*
- *Možnost exportu libovolných dat do běžných formátů (xls, csv, txt, pdf)*
- *Zajištění ochrany zpracovávaných osobních údajů*
- *Zajištění uživatelského komfortu (user-friendly)*
- *Smluvní ošetření problematiky technické údržby systému, včetně smluvní odpovědnosti za správnost řešení systému a průběžnou aktualizaci z hlediska platných právních předpisů*
- *Každodenní telefonická dosažitelnost konzultantů, servisní zásah v havarijních situacích do 24 hod. od nahlášení*

- *Možnost importu, exportu dat především do docházkového systému a inženýrského portálu*
- *Interface (propojení) do aktuálně užívaných systémů (ekonomický systém, docházkový systém Cominfo, komunikační systém Microsoft Outlook) a další interní informační systémy pro sběr a vyhodnocení dat specifické pro zadavatele*
- *Import dat z používaného PIS do implementovaného PIS*

## Mzdy

Zpracování mezd je klíčovou oblastí odměňování zaměstnanců. Proto je kladen velký důraz na legislativní správnost výpočtu. Současně bylo požadavkem zjednodušení zpracování mezd pomocí nového systému. Mzdový systém proto musel obsahovat minimálně tyto funkce a výstupy:

- *Možnost zadání jednoho nebo více pracovních poměrů pro jednoho zaměstnance*  
*Možnost využití jak celostátně platných číselníků (katalog pracovních pozic KZAM, obory vzdělání, PSČ atd.), tak individuálních číselníků zadavatele*
- *Evidence, zpracování a výplata cestovních náhrad*
- *Uživatelsky snadná definice jakýchkoliv mzdových položek a srážek*
- *Archiv výpočtů a změn dat*
- *Automatické proplácení příplatků včetně parametrického nastavení výše sazeb*
- *Možnost dopočtu kompenzace za nemoci z povolání a pracovních úrazů*
- *Možnost importu mzdových složek a jejich evidence dle období vč. automatického zpracování ve mzdách v příslušném období*
- *Možnost oprav minulých období*
- *Definice nároků na dotovanou stravu u každého zaměstnance*
- *Elektronické (ruční opravy) docházky propojené s aktuálními systémy vč. možnosti nastavení parametrů*
- *Realizace srážek na účet, poštou na zadanou adresu či adresu trvalého bydliště (výživné, exekuce, spoření, pojištění, půjčky, penzijní připojištění, telefony, nájemné a jiné)*
- *Srážky – automatická aktualizace zbývající částky na základě výchozí zadané částky a měsíčně srážených částek a automatické ukončení srážení, přehled o srážkách (číslech účtů a částkách) v minulých obdobích*

- *Automatický výpočet ročního zúčtování daní*
- *Zpracovávání podkladů a výstupů pro penzijní a životní pojištění*
- *Automatický hromadný tisk kontrolních sestav a další mechanismy pro formální kontrolu správného zpracování mezd*
- *Definice uživatelských sestav dle požadavků konkrétního uživatele*
- *Přehled a elektronické zaslání přihlášek na nemocenské pojištění (změn, odhlášek), evidenční listy důchodového pojištění (ELDP) na Českou správu sociálního zabezpečení (ČSSZ)*
- *Přehledy pro zdravotní pojišťovny, možnost elektronického zaslání přihlášek a odhlášek jednotlivým ZP*
- *Přehledy o dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a vyúčtování daní za organizaci*
- *Výstupy pro zpracování údajů pro statistická šetření (Český statistický úřad, Trexima atd.)*
- *Tvorba dat pro mzdové inventury*

### **Personální oblast**

Možnost uživatelské tvorby neomezeného množství typů pracovněprávních šablon, nebo vzoru dokumentů a jejich následná elektronická archivace (pracovní smlouvy, smlouvy o mzdě, dohody, zápočtové listy atd.)

Popis pracovního místa by měl poskytnout obraz práce na pracovním místě i představu o požadavcích kladených na zaměstnance, který na daném místě pracuje. Současně by měl být popis pracovního místa výchozím prvkem pro činnost personálního oddělení. Tato oblast by měla být zdrojem informací pro řízení lidských zdrojů a musí proto obsahovat minimálně tyto evidence, údaje a funkce:

- *Uživatelská definice pracovních míst a šablon pracovních míst*
- *Uživatelské vytváření popisu pracovního místa, definice uživatelských vlastností*
- *Zobrazení a přehledy zaměstnanců na daném pracovním místě*
- *Provázání popisu pracovních míst s evidencí zaměstnanců, systemizací pracovních míst a ostatními agendami*
- *Možnost sledování plnění požadovaných dovedností z popisu pracovních míst vs. skutečnost*



- *Zobrazení aktuálního, minulého ale i budoucího personálního obsazení v organizační struktuře podle libovolného zadání uživatele, které vychází z organizačního začlenění zaměstnanců*
- *Signalizace volných pracovních míst spolu s požadavky na tyto pozice, na jejichž základě bude vypsáno výběrové řízení*
- *Tisk popisu pracovního místa v přehledných výstupech - souhrnné vlastnosti, karta popisu systemizovaného pracovního místa*

### **Oblast ochrany zdraví**

Plánování pracovně-lékařských prohlídek a ochrany zdraví při práci je věnována maximální pozornost. Od nového informačního systému je proto požadována podpora této oblasti v maximální možné míře. Požadujeme následující funkcionalitu:

- *Uživatelsky definovatelný katalog lékařských prohlídek s možností parametrického nastavení včetně preferovaného lékaře, nákladů a periodicity prohlídky*
- *Vazba na pracovní místo (plánované lékařské prohlídky)*
- *Možnost zadání individuálních prohlídek nad rámec požadavků popisu pracovního místa*
- *Sledování rizikovosti, sledování zdravotních omezení, sledování pracovních úrazů, sledování odškodňování*
- *Evidence všech typů volně nadefinovaných lékařských prohlídek (vstupní, výstupní, periodické)*
- *Sledování plnění a průběhu povinných lékařských prohlídek, upozornění na uplynutí platnosti prohlídky*
- *Automatické plánování lékařských prohlídek systémem*
- *Sledování a vyhodnocení nákladů spojených s prováděním lékařských prohlídek*

### **Oblast vzdělávání, školení a výcviku**

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich školení jsou podstatnou náplní práce personálního oddělení. Nový systém by měl proto usnadnit řízení vzdělávacích akcí. Předpokládá se, že budou definovány požadavky na vzdělávání k jednotlivým pracovním místům.

Aby byla zajištěna přehlednost, jednoduchost a rychlost plánování a řízení vzdělávání jsou požadovány tyto funkce a možnosti nového systému:

- *Uživatelská definice vzdělávacích akcí a osvědčení s možností parametrického nastavení periodicity proškolení*
- *Sledování plnění požadovaného vzdělávání a školicích kurzů*
- *Evidence osobních požadavků na vzdělávání, které nejsou odvozeny od popisu pracovního místa*
- *Evidence platných průkazů, certifikátů a osvědčení*
- *Možnost definice vzdělávacích akcí s detailním popisem (název, počet účastníků, předpokládané náklady, místo, čas a osnova školení)*
- *Možnost plánování školicích akcí systémem včetně plánování předpokládaných nákladů na vzdělávání*
- *Možnost vyhodnocování školení dle uživatelsky nastavených parametrů*
- *Možnost hromadného zasílání pozvánek na vzdělávací akce zaměstnanců e-mailem*

### **Kariérní růst**

Plánování kariéry považujeme za jeden z důležitých motivačních činitelů. Každý zaměstnanec má před sebou jednoznačně určenou možnost profesionálního růstu, ale také přesně definované požadavky pro něj. Organizace potřebuje plánovat a připravovat následníky na jednotlivá funkční pracovní místa. Cílem využití této funkcionality je mít vždy připravenou adekvátní zálohu na uvolněné nebo nově vzniklé pracovní pozice. Kariéra by měla obsahovat:

- *Přehled informací o pracovních místech čerpající informace z popisu pracovních míst a systemizace*
- *Návaznost na moduly Popisy pracovních míst (systemizace) a Školení, vzdělávání a trénink*
- *Možnost vyhledávání vhodných pracovních míst pro perspektivní zaměstnance*
- *Provázání pracovních pozic, kterých je možno v rámci organizace dosáhnout*
- *Sestavení plánu následnictví*
- *Vytvoření osobního plánu rozvoje a jeho evidence a možnosti vyhodnocování*
- *Přenos požadavků na zvýšení kvalifikace do modulu Školení, vzdělávání a trénink sledování požadovaných dovedností vs. skutečnost*

### Očekávaný přínos nového PIS

- *Budování systému pro operativní poskytování požadovaných personálních informací o všech zaměstnancích firmy a osobách udržovaných v evidenci i po odchodu z firmy*
- *Generování historických, evidenčních, statistických a dokumentačních informací a výstupů*
- *Provádění analýzy pracovních činností a pracovních míst s pomocí informačního systému, poskytování informací pro tvorbu plánu lidských zdrojů a zefektivnění organizační struktury firmy*
- *Zpřístupnění vybraných údajů všem úrovním vedení firmy a poskytnutí manažerských prostředků pro práci s nimi*
- *Vytvoření jediné aktuální databáze i pro ostatní systémy vyžadující informace z oblasti lidských zdrojů*
- *Sjednocení programového vybavení a datové základny v oblasti lidských zdrojů*
- *Poskytování kvalitnějších informačních služeb o lidských zdrojích*
- *Integrace personální politiky a personálních procesů*
- *Rychlý přístup k informacím a jejich zpracování pro důležitá rozhodování strategického a taktického významu*
- *Snížení nákladů na práce při vykonávání rutinních personálních činností, jejich zefektivnění a vytváření prostoru pro přímou personální práci*
- *Elektronická databáze mnoha různých sestav s možností finální úpravy před tiskem (základní sestavy předdefinované)*
- *Automatické akce – hromadný tisk dokumentů, plánování školících akcí, změny tarifů apod.*
- *Sjednocení otázky řízení lidských zdrojů a zpracování mezd*

NÁZEV PRODUKTU	SPECIFIKACE PRODUKTU
Základní moduly	
Mzdy a personalistika	Mzdy Profi a personální administrativa
Dokumenty zaměstnanců	Standardní aplikace
Popisy pracovních míst	Standardní aplikace
Systemizace pracovních míst	Standardní aplikace
Školení, vzdělávání a trénink zaměstnanců	Standardní aplikace
Ochrana zdraví při práci	Standardní aplikace
Doplňkové moduly	
Plánování a řízení kariéry	Standardní aplikace

Vlastní zpracování

Tabulka 2: Přehled zakoupených modulů aplikace společností B

Agenda aplikace	Současný stav	Požadovaný stav	Poznámka
Mzdová agenda a evidence personálních dat	Mzdový systém APSO	Integrovaný mzdový systém s vazbou na všechny externí systémy	Zákaznické úpravy
Evidence služebních cest	APSO	Zpracování, výplata a zaúčtování cestovních výdajů	Zákaznická úprava
Speciální úprava pro výpočet 13. a 14. mzdy	APSO	Výše příspěvku dle % absence za uplynulý rok	Zákaznická úprava
Přenos souboru do struktury amerického účetnictví	APSO	Vytvoření specifických účetních vazeb pro přenos do amerického účetnictví	Zákaznická úprava
Výpočet přídělu ze sociálního fondu	APSO	Výpočet přídělu ze SF dle specifikace	Zákaznická úprava
Výpočet měsíčních prémie pro dělnické kategorie	APSO	Výpočet dle specifikace v kolektivní smlouvě	Zákaznická úprava
Výpočet pololetních prémie pro kategorii THP	APSO	Výpočet dle specifikace v kolektivní smlouvě	Zákaznická úprava
Výpočet motivačních odměn z podílu ze zisku	APSO	Výpočet dle specifikace v kolektivní smlouvě	Zákaznická úprava
Popisy pracovních míst	MS Word	Standardní požadavky	
Systemizace pracovních míst	MS Excel	Standardní požadavky	
Školení, vzdělávání a trénink	MS Word	Standardní požadavky	
Ochrana zdraví při práci	MS Excel	Standardní požadavky	
Plánování a řízení kariéry	MS Word	Standardní požadavky	

Vlastní zpracování

Tabulka 3: Specifické zadání organizace A

### 5.1.2 Analýza dokumentů organizace B

Dynamický rozvoj a nutnost uspět v konkurenčním tlaku firem působících v automobilovém průmyslu přivedli organizaci k zavedení PIS. Navíc je k tomuto rozhodnutí směřovala i skutečnost, že mzdy a veškerá personální agenda byla pořizována prostřednictvím nástrojů MS Office.

Plánovaná délka implementace 3 měsíce

Skutečná délka implementace 3 měsíce

### Popis základních požadavků organizace B

#### Obecné požadavky

- *Zásadním požadavkem je dostupnost všech relevantních informací v rámci celého systému, zadávání údajů jedenkrát v rámci celého systému. Důraz je kladen na dodržování platných legislativních ustanovení ve mzdové oblasti a snadná obsluha s logicky uspořádaným členěním systému.*
- *Aktuální soulad s platnými právními předpisy po celé období jeho provozu*
- *Automatické promítnutí změn v celém systému, zadávání změn do budoucna*
- *Přístup k informacím a jejich zpracování pro důležitá rozhodování strategického a taktického významu v reálném čas.*
- *Metodickou, legislativní a technologickou podporu personálních a mzdových agend*
- *Celkové zvýšení efektivnosti personálních a mzdových činností*
- *Možnost exportu libovolných dat do běžných formátů (xls, csv, txt, pdf)*
- *Systém interaktivní, umožňující přímou práci s daty nejen mzdové účetní-personalistce, ale též manažerům jednotlivých skupin zaměstnanců (na základě na-definovaných oprávnění) a jednotlivým zaměstnancům (webový portál)*
- *Vysokou ergonomii a efektivnost práce s informačním systémem, uživatelsky přátelské a intuitivní rozhraní, nízké nároky na zvládnutí obsluhy*
- *Zajištění vždy dostupného supportu (podpory) ze strany dodavatele systému*
- *V případě výpadku mzdové účetní, zajištění dodavatelského zpracování mezd*

## Mzdy

- *Výpočet mezd s možností uživatelského nastavení se zárukou všech platných legislativních požadavků*
- *Výpočet úkolové mzdy*
- *Možnost přenosu dat do zpracování mezd z běžných formátů (xls, csv, txt)*
- *Mzdová agenda - možnost náhledu do minulých let, tisky z minulosti*
- *Přehled a elektronické zaslání přihlášek k nemocenskému pojištění (změn, odhlášek), odesílání evidenčních listů důchodového pojištění ( ELDP) na OSSZ*
- *Přehledy pro zdravotní pojišťovny (ZP), možnost elektronického zaslání přihlášek a odhlášek jednotlivým ZP*
- *Možnost vytváření potřebných statistických výkazů a vytváření vlastních sestav*
- *Plánování počtu, profesní struktury zaměstnanců a mzdových nákladů*
- *Možnost vytvoření uživatelsky nastavitelných výstupních sestav pro personální controlling*

## Personální oblast

- *Evidenci spojenou s bezpečností a ochranou zdraví při práci (pracovní úrazy, lékařské prohlídky)*
- *Kmenová data propojena se všemi moduly, které se týkají personalistiky*
- *Organizační schéma evidence vztahů mezi pracovními místy*
- *Grafická prezentace schématu (s možností tisku) a ukládání historie vzhledu k určitému datu, zobrazení personálního obsazení a volných míst*
- *Specifikovat požadavky na vzdělávání (kurzy, školení, stáže) pro jednotlivé zaměstnance na základě výsledků hodnocení zaměstnance, kariérového plánu nebo požadavku nadřízeného*
- *Sledování termínů povinných školení a rozesílání informací o povinnosti absolvovat povinná školení*
- *Přihlášení zaměstnance na příslušný kurz, evidenci realizovaných vzdělávacích aktivit zaměstnance*
- *Plánování vzdělávání, zpětné hodnocení kurzů, sledování nákladů na školení, plán vzdělávacích akcí*
- *Evidence realizovaných školení a jejich promítnutí do personálních dat pracovníka*

- *Zpracování a evidence docházky jednotlivými nadřízenými prostřednictvím webového portálu, následný přenos do agendy zpracování mezd.*
- *Poskytování základních personálních údajů zaměstnancům, kterých se týkají (dovolená, docházka, vzdělávání apod.)*
- *Evidence pracovních pomůcek svěřených zaměstnanci, sledování nákladů*
- *Uživatelsky nastavitelné popisy pracovních míst, vazba na ostatní moduly personální oblasti (vzdělávání, lékařské prohlídky, systemizace pracovních míst)*
- *Webový portál jako nástroj pro práci vedoucích pracovníků usnadňující přenos informací mezi oddělením ŘLZ, liniiovými manažery a zaměstnanci, přístup ke všem aktuálně dostupným datům o zaměstnancích*

### **Očekávaný přínos nového PIS**

- *Odbourání používání programových nástrojů MS Office pro mzdovou a personální agendu*
- *Přístup ke všem aktuálním informacím o podřízených zaměstnancích pro vedoucí pracovníky prostřednictvím webové aplikace*
- *Záruka aktuální legislativy mzdové a pracovně-právní oblasti*
- *Rychlejší a kvalitnější zpracování mezd včetně možnosti tisku všech požadovaných sestav*
- *Možnost vytvoření uživatelsky předvolených šablon všech pracovně-právních dokumentů*
- *Zefektivnění, optimalizace a zjednodušení práce mzdové účetní a personalistky v jedné osobě*
- *Možnost variabilního plánování a sledování mzdových prostředků*
- *Přenesení kompetencí v ŘLZ na liniové vedoucí (nepřímá správa dat, přes webový portál)*



NÁZEV PRODUKTU	SPECIFIKACE PRODUKTU
<b>Základní moduly</b>	
Mzdy a Personalistika	Mzdy Profi a personální administrativa
Dokumenty zaměstnanců	Standardní aplikace
Popisy pracovních míst	Standardní aplikace
Systemizace pracovních míst	Standardní aplikace
Školení, vzdělávání a trénink zaměstnanců	Standardní aplikace
Ochrana zdraví při práci	Standardní aplikace
<b>Doplňkové moduly</b>	
Plánování mzdových prostředků	Standardní aplikace
Ochranné pracovní pomůcky	Standardní aplikace
KS portál – zaměstnanec, docházka	Standardní aplikace

Vlastní zpracování

Tabulka 4: Přehled zakoupených modulů aplikace společností B

V tabulce uvádíme specifické (zákaznické) zadání organizace B

Agenda aplikace	Současný stav	Požadovaný stav	Poznámka
Mzdová agenda	MS Excel	Standardní požadavky	Přenos dat z MS Excel
Evidence personálních dat	MS Excel	Standardní požadavky	Přenos dat z MS Excel
Dokumenty zaměstnanců	MS Word	Standardní požadavky	
Popisy pracovních míst	MS Word	Standardní požadavky	
Systemizace pracovních míst	MS Excel	Standardní požadavky	Přenos dat z MS Excel
Školení, vzdělávání a trénink zaměstnanců	MS Excel	Standardní požadavky	Přenos dat z MS Excel
Ochrana zdraví při práci	MS Excel	Standardní požadavky	Přenos dat z MS Excel
Hodnocení zaměstnanců	MS Word	Standardní požadavky	
Plánování mzdových prostředků	MS Excel	Standardní požadavky	
Ochranné pracovní pomůcky	MS Excel	Standardní požadavky	
KS portál – zaměstnanec, docházka	Nepoužívá se	Standardní požadavky	

Vlastní zpracování

Tabulka 5: Specifické zadání organizace B

### 5.1.3 Zúčastněné pozorování v organizaci A

Při pozorování se budeme snažit nalézt odpovědi na dílčí výzkumné otázky. Před vlastním popisem zjištěných jevů si popíšeme situaci v organizaci.

Jednotlivé etapy implementace obsahovaly tyto zásadní body:

1. Stanovení pracovního týmu projektu implementace - byli jmenováni vedoucí týmu za organizaci a dodavatele a členové pracovního týmu
2. Implementační studie - na základě požadavků organizace připravil dodavatel implementační studii proveditelnosti nasazení PIS. Obě strany si vzájemně odsouhlasili jednotlivé kroky a procesy implementace.
3. Předimplementační fáze - tato fáze byla ve znamení analýzy stavu a procesů zpracování mezd a ŘLZ. Probíhaly vzájemné konzultace, kde se řešily především požadované funkcionality jednotlivých aplikací a upřesňovaly se konkrétní požadavky organizace s hledáním nejvhodnějšího způsobu řešení. V této fázi probíhala migrace dostupných dat ze stávajícího systému.
4. Instalace aplikace, úvodní zaškolení - instalace připravené databáze aplikace PIS, zaškolení odpovědného pracovníka IT a základní školení uživatelů.

Po instalaci systému a úvodním zaškolením uživatelů začal vlastní proces implementace PIS. Zúčastněné pozorování probíhalo v době závěrečné fáze implementace. Bylo důležité sledovat průběh jednotlivých fází v návaznosti na testování uživatelského nastavení jednotlivých zakoupených modulů aplikace. Pozorování bylo zaměřeno na proces řešení problematických fází implementace, jako jsou komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem, komunikace a reakce respondentů na pracovišti, jejich ochota ke spolupráci, k řešení problémů atd.

### Popis situace v organizaci A

Implementační pracoviště organizace byla rozdělena na dvě sekce. Jednou byla sekce personální a druhou sekce mzdová. Personální oblast nebyla zatížena množstvím specifických požadavků organizace, tudíž zde implementace probíhala celkem bez větších problémů. Všichni zainteresovaní personalisté byli navíc plni očekávání nového efektivního nástroje pro jejich práci, tudíž sami velmi aktivně a ochotně spolupracovali a ihned řešili vzniklé problémy. Konzultace k implementaci personální oblasti skončily o dva měsíce

dříve než v oblasti mzdové. Navíc nebyly tak četné, což mělo vliv na konečnou cenu celého procesu zavádění PIS.

Stěžejní konzultace při zavádění PIS probíhaly v oddělení odměňování a mzdové účtárně. Bylo to předem určeno především rozsahem a náročností zákaznických úprav ve mzdové oblasti. Implementace mzdových záležitostí je vždy specifická a složitá především ve výrobních organizacích. Na straně zákazníka se implementace účastnilo 7 mzdových účetních, 2 pracovníci odměňování, vedoucí mzdové účtárny, 2 pracovnice personální administrativy a vedoucí oddělení odměňování. Na straně dodavatele se přímých konzultací účastnili dva konzultanti. Každý zvlášť pro personální a mzdovou sekci. V období složité situace na straně zákazníka a při nevyjasněných zákaznických požadavcích byl na pracovišti organizace přítomen programátor dodavatele systému. Tato účast byla neplánovaná a navýšila konečnou pořizovací cenu PIS.

Poměry na tomto pracovišti byly poměrně složité, respondenti nebyli náležitě seznámeni a ztotožněni se změnou informačního systému. Ze začátku se bránili spolupráci a zastávali se stávajícího informačního systému. Situaci komplikovala i ta skutečnost, že organizace současně s PIS implementovala nový docházkový systém. Pro správné fungování mzdového modulu PIS museli oba systémy spolu komunikovat a poskytovat přesná a spolehlivá data. Problémy s nastavením docházkového systému se negativně projevovaly i při zavádění PIS. Uživatelé často nedokázali rozlišit zdroj potíží, a proto přetrvával negativní přístup k procesu implementace. Zadané úkoly při konzultacích nebyly ze strany organizace do následujících termínů konzultací plněny, uživatelé neustále poukazovali na nefunkčnost systému, aniž by vyvinuli snahu o nápravu. Nevyřešený úkol nechali až do další návštěvy, aniž by se ho pokusili vyřešit společnými silami s dodavatelem PIS alespoň telefonicky, či jiným způsobem. Zjevně zde působil negativní vliv vedoucí mzdové účtárny, která se cítila nasazením nového PIS ohrožená. Její náplň práce daná současným stavem zpracování mezd nebyla udržitelná po realizaci nového PIS. Proto se snažila podporovat negativní přístup ostatních uživatelů. Tímto přístupem docházelo ke zpoždění plánovaných termínů implementace. Druhým problémem se jevil velké množství zákaznických úprav ve mzdové oblasti. Docházelo k nedorozuměním mezi organizací a dodavatelem, při specifikaci zadávání úprav. Opět tu sehrál roli negativní vliv vedoucí mzdové účtárny, která byla kompetentní osobou při zadávání úprav. Po vyhocení situace a hrozbě předčasného a neúspěšného ukončení implementace se vedení organizace rozhodlo vedoucí mzdové účtárny vyloučit z realizačního týmu. Ostatní uživatelé mzdového oddělení byli pod hrozbou vyvo-

zení důsledků jejich přístupu donuceni ke spolupráci. Jakmile začal kolektiv spolupracovat, začala se implementace posouvat dopředu. Na pracovišti sice přetrvávala nevlídná atmosféra, ale ze strany uživatelů byly plněny termíny zadaných úkolů. Silnou motivací ke sto procentní spolupráci bylo zjištění, že pokud nebude systém plně uveden do provozu, bude oddělení nuceno souběžně zpracovávat mzdy ve stávajícím i novém systému i několik měsíců. Plánovaná délka implementace se z výše uvedených důvodů nedodržela, došlo k celkem významné časové prodlevě a tím i značnému finančnímu navýšení ceny projektu.

Ze strany dodavatele PIS se ve vypjatých situacích projevil nedostatečný počet konzultantů pro mzdovou sekci. Na deset uživatelů byl pouze jeden a často vykazoval základní neznalosti mzdové problematiky, což jen podporovalo nedůvěru mzdového oddělení k prováděné změně.

<b>Sledovaný jev</b>	<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Celkové hodnocení průběhu implementace	Flexibilita dodavatele a ochota při řešení interních problémů organizace	Nepřípravenost budoucích uživatelů PIS (oddělení odměňování), nebyli seznámeni s důvody nasazení nového PIS, žádná motivace
Spolupráce uživatelů s dodavatelem při implementaci systému	Motivovaní pracovníci sekce personalistiky urychlili proces implementace na jejich úseku	Negativní přístup na straně oddělení mzdové účtárny, nebyli ke změně motivováni, cítili ohrožení své pracovní pozice
Dodržování termínů implementace	Ze strany dodavatele probíhalo dle časového harmonogramu	Ze strany organizace docházelo k záměrnému prodlužování a oddalování termínů

Tabulka 6: Shrnutí sledovaných skutečností

#### 5.1.4 Zúčastněné pozorování v organizaci B

Stejně jako u organizace A měl projekt implementace stanovené tyto základní kroky:

1. Stanovení pracovního týmu projektu implementace - byl stanoven realizační tým za organizaci a dodavatele.
2. Implementační studie - implementační studii organizace nepožadovala, veškeré požadavky a termíny realizace projektu se dohodly v přípravné fázi.
3. Předimplementační fáze - tato fáze byla zúžena pouze na vyjasnění specifických požadavků organizace, které se zásadně nelišily od standardní nabídky dodavatele. Migrace (export) dat ze stávajícího systému se neprováděla. Kompletní data o zaměstnancích byla klíčovým uživatelem pořizována ručně.
4. Instalace aplikace, úvodní zaškolení- instalace připravené databáze aplikace PIS, zaškolení odpovědného pracovníka IT a základní školení uživatelů.

Po instalaci systému a úvodním zaškolením uživatelů začal vlastní proces implementace PIS. Zúčastněné pozorování probíhalo od instalace systému až po podepsání akceptačního protokolu. Tak jako u organizace A, bylo zaměřeno na průběh jednotlivých fází v návaznosti na testování uživatelského nastavení jednotlivých zakoupených modulů aplikace.

#### Popis situace v organizaci B

Implementačním pracovištěm bylo personální a mzdové oddělení. Vzhledem k velikosti organizace (150 zaměstnanců) veškeré činnosti spadající do kompetence tohoto oddělení vykonávala jedna zaměstnankyně. V organizaci se dosud nepoužíval žádný PIS, možná i z toho důvodu byla uživatelka velmi vstřícná a motivovaná k tomu, že s pomocí PIS bude mít více prostoru pro koncepční práci s LZ a nebude ji většinu času zabírat náročná personální a mzdová evidence. Po dohodě s vedoucím projektu implementace se rozhodla většinu dat zaměstnanců navést ručně do nového systému. Důvodem tohoto pracovního způsobu byla příležitost rychlejší orientace a seznámení se s prostředím aplikace PIS před samotným začátkem implementace. Při samotné implementaci pak bylo velmi přínosné, že uživatelka se velmi dobře orientovala v systému a tím se proces implementace značně urychlil a usnadnil. Bylo zřejmé, že již při samotném výběrovém řízení dodavatele PIS byla spolu s vedením kompetentní osobou, která rozhodovala o zvoleném dodavateli. Na pracovišti vládla velmi příjemná, tvůrčí a vzájemná spolupráce. Všechny zadané úkoly byly do následujícího termínu konzultace plněny. V případě komplikací nečekala uživatelka na další

návštěvu, ale snažila se ihned hledat řešení ve spolupráci s dodavatelem systému. Zůstalo tak více času na zaškolení uživatelů webového portálu. Organizace se rozhodla k přenesení některých pravomocí a činností personálního útvaru na liniové manažery. Což opět přineslo efekt a výsledky nejen pro usnadnění práce personalistky-mzdové účetní, ale i přímého zainteresování manažerů do práce s LZ. Linioví manažeři prostřednictvím web portálu začali evidovat docházku svých podřízených, měli možnost se seznámit s agendou vzdělávání a sami tak plánovat vzdělávací akce svých podřízených. Veškeré personální moduly zakoupené organizací tak mohli nepřímo spravovat. Velkou výhodou v implementaci bylo to, že ze strany vedení firmy byli všichni zainteresovaní zaměstnanci s těmito změnami řádně a detailně seznámeni a sami mohli určovat, co jim přinese výsledný efekt při práci s lidskými zdroji. Přenesení kompetencí a zodpovědností v systému ŘLZ tak nepocíťovali jako zátěž, ale naopak přínos nejen pro ně, ale pro celou organizaci.

Sledovaný jev	Klady	Zápory
Celkové hodnocení průběhu implementace	Výborná připravenost organizace a motivace uživatelů	žádné
Spolupráce uživatelů při implementaci	Výborná, aktivní přístup, ochota k řešení problémů	žádné
Dodržování termínů implementace	Oboustranně bez problémů, termíny harmonogramu plněny včas	žádné

Tabulka 7: Přehled sledovaných jevů

## 6 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit odpověď na základní výzkumnou otázku:

*Jaké jsou požadavky oddělení řízení lidských zdrojů na personální informační systém?*

Abychom lépe dokázali objasnit základní výzkumnou otázku, chtěli jsme zároveň nalézt odpověď na tyto dvě podotázky:

1. *Jak se odlišují požadavky na PIS ve firmách s rozdílnou velikostí a strukturou HR?*
2. *Jak probíhá implementace PIS u zákazníka, jaká jsou slabá místa?*

**Z provedeného výzkumu nám vyplynuly tyto zásadní požadavky ŘLZ na PIS:**

1. Spolehlivý PIS se zaručením všech legislativních požadavků
2. Sofistikovaný PIS, který komunikuje se všemi používanými IS v organizaci
3. Uživatelsky přívětivé pracovní prostředí zajišťující intuitivní a logické ovládání
4. Uživatelsky nastavitelný a flexibilní systém umožňující variabilitu výpočtů, sestav a výstupů
5. Zajištění ochrany zpracovávaných údajů
6. Možnost elektronické komunikace s orgány státní správy (Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny)
7. Možnost importu, exportu dat z externích systémů různých formátů
8. Zajištění dostupného technického a uživatelského supportu ze strany dodavatele
9. Možnost tvorby uživatelsky definovatelných výstupů pro zajištění personálního controllingu
10. Automatické promítnutí změn do celého systému, sledování historie, zadávání změn do budoucnosti
11. Flexibilita a pružnost ze strany dodavatele systému při implementaci PIS

*Jak se odlišují požadavky na PIS ve firmách s rozdílnou velikostí a strukturou HR?*

V požadavcích na zakoupené moduly aplikace jsme nezaznamenali žádný významný rozdíl. Zde je důležitým faktorem při rozhodování především cenová relace. Organizace často volí ten způsob, že v první fázi implementuje základní moduly a ve fázi druhé moduly doplňkové.



Analýzou dokumentů jsme zjistili tyto zásadní rozdíly v požadavcích a nárocích klade-  
ných na PIS.

Velká organizace je náročná na množství zákaznických úprav. Tyto úpravy PIS navyšují  
pořizovací cenu systému a mohou prodloužit délku implementace. Proti malé organizaci s  
nízkým počtem uživatelů je náročnější proces nastavení uživatelských práv pro jednotlivé  
role. Organizace větší velikosti vyžaduje rozsáhlý interface do externích systémů. U orga-  
nizace A bylo důležité, aby PIS obsahoval archiv všech změn, s dohledáním autora prove-  
dené změny.

*Jak probíhá implementace PIS u zákazníka, jaká jsou slabá místa?*

Při zúčastněném pozorování průběhu implementace u zvoleného výzkumného vzorku jsme  
dospěli k diametrálně rozdílným jevům.

Pro hladký průběh implementace, dodržení termínů a tím i stanoveného finančního rozpoč-  
tu je zásadní mít motivovaný tým připravený k realizaci změny systému. V našem výzku-  
mu u organizace A byly téměř všechny komplikace, problémy a časové prodlevy příčinou  
nesprávně připraveného projektového týmu.

Ze strany dodavatele by mělo proběhnout lepší mapování situace na implementačních pra-  
covištích a následně zajištění dostatečného počtu vyškolených konzultantů, případně i spe-  
cializovaných programátorů. Opačná situace vyvolává dojem amatérského přístupu ze  
strany dodavatele.

## 6.1 Doporučení pro praxi

Z výše uvedených výsledků výzkumu můžeme navrhnout tato opatření, která mohou  
zkvalitnit nabízené služby dodavatelů PIS a usnadnit proces implementace PIS u odběrate-  
le:

1. Důkladný výběr a příprava realizačního týmu implementace PIS v organizaci.  
Především klíčové osoby realizace musí být se změnou identifikovány. Snaha o  
profesionální přístup zúčastněných stran.
2. Lepší příprava předimplementační fáze ve smyslu specifikace a zadání zákaznic-  
kých úprav, zvláště u velkých organizací.

3. Ze strany dodavatele nepodceňovat počet a specializaci členů projektového týmu (konzultantů, programátorů).
4. Rozdělení odpovědnosti za proces implementace systému na dodavatele i odběratele. Přetrvává tendence, že zodpovědnost je především na straně dodavatele.

## ZÁVĚR

Význam efektivního PIS v dnešních organizacích je jistě nepřehlédnutelný, ani malé podniky nejsou žádnou výjimkou. Množství úkolů, které jsou postaveny před pracovníky personálních, a mzdových oddělení již opravdu nelze kvalitně plnit bez jeho využití. V organizacích se stále více prosazuje koncepční práce s LZ, která se musí oprostit od náročné personální administrativy a úkonů spojených s dodržováním nezbytných legislativních požadavků. Personalisté i mzdové účetní potřebují mít k dispozici efektivní a spolehlivý nástroj, pomocí kterého minimalizují náročnou personální a mzdovou administrativu.

Většina dodavatelů PIS, nabízí zákazníkům standardizované systémy, které jsou uzpůsobeny běžným požadavkům. V našem výzkumu jsme zjistili, že se standardem si především velké organizace již nevystačí. Při implementacích PIS tyto organizace požadují velké množství úprav, se kterými se musí dokázat dodavatel poprat. V duchu rčení „*Všechno zlé je k něčemu dobré,*“ musíme konstatovat, že těmito požadavky podněcují dodavatele PIS k dalšímu rozvoji systémů pro ŘLZ. Platí přímá úměra v tom, že důsledkem náročných zákazníků je sofistikovaný a flexibilní systém. Takový systém vyhovuje široké oblasti organizací a implementace neprobíhají ve znamení mnohačetných finančně náročných zákaznických úprav. Tím jsou procesy zavádění rychlejší, levnější a bezproblémovější. Toto zjištění směřuje k nově nabízenému způsobu dodávky PIS „*cloud*“, o kterém jsme se zmiňovali v teoretické části. Tzv. „*cloudové řešení*“ je reakcí na problematiku a slepá místa dodavatelů PIS.

Náš výzkum nastínil situaci v problematice personálních informačních systémů, nabídky dodavatelů a požadavků zákazníků. Pokud bychom ale chtěli stanovit hypotézy a zakotvené teorie, museli bychom provést výzkum u mnoha dalších organizací nejlépe odlišného zaměření a velikosti. Strávili bychom desítky dní při náročných implementacích a stejně bychom vždy našli nějaké odchylky od standardu. Vždy v praxi najdeme zákazníka, který požaduje něco navíc, nějakou přidanou hodnotu. Práce s lidskými zdroji je natolik pestrá, dravá a nevyzpytatelná, že nám bude stále přinášet nové podněty, požadavky a inspirace.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. Přeložil Josef Koubek. Grada. ISBN 80-247-0469-2
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Přeložil Josef Koubek. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ, 2000. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. ISBN 80-7048-020-3.
4. KETLLEY a REILLY, 2003. cit. podle ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Přeložil Josef Koubek. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. KOUBEK, Josef, 1998. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4351-4.
6. KOUBEK, Josef, 2003. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1080-5.
7. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
8. ULRICH, David, 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
9. BURYŠ, Radim, 2013. Mračna nad HR informačními systémy [online]. Brno: Systém online [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/>
10. KS PROGRAM. Mzdy personalistika, řízení lidských zdrojů. *ksprogram.cz* [online]. © 2006 – 2013. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.ksprogram.cz>
11. POKLUDA Z. Tomáš Baťa 1876 - 1932 [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit. 2013-08-03]. Dostupné z: <http://tomasbata.com/biography.html?lang=cs>
12. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2013. Personální informační systém budoucnosti [online]. Brno: Systém Online [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/>

**Seznam použitých symbolů a zkratk**

IS	Informační systém
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
PIS	Personální informační systém

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Struktura moderního PIS .....	25
Obrázek 2: Vazby pracovního místa na další moduly PIS .....	32
Obrázek 3: Školicí akce .....	33
Obrázek 4: Systemizace pracovních míst .....	34
Obrázek 5: Organizační schéma společnosti .....	35
Obrázek 6: Evidence lékařských prohlídek .....	36
Obrázek 7: Formulář záznamu o úrazu .....	36

**SEZNAM TABULEK**





Tabulka 1: Přehled produktů PIS a nabízené moduly.....	26
Tabulka 2: Přehled zakoupených modulů aplikace společností B.....	52
Tabulka 3: Specifické zadání organizace A.....	53
Tabulka 4: Přehled zakoupených modulů aplikace společností B.....	57
Tabulka 5: Specifické zadání organizace B.....	58
Tabulka 6: Shrnutí sledovaných skutečností .....	61
Tabulka 7: Přehled sledovaných jevů .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Srovnání konkurence



## PŘÍLOHA P I: SROVNÁNÍ KONKURENCE

Název produktu				ODYSEA  2001
<b>Počet konzultantů v ČR / SR</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>21/3</b>
<b>Funkčnost systému</b>				
Plánování potřeby pracovníků	+	-	+	+
Plánování pokrytí potřeby pracovníků	+	+	+	+
Plánování personálního rozvoje pracovníků	+	+	+	+
Plánování personálních nákladů	+	+	+	+
Plány získávání a výběru pracovníků	+	+ částečně	+	+
Plány vzdělávání pracovníků	+	+	+	+
Plány rozmisťování pracovníků	+	-	+	+
Plány odměňování pracovníků	+	+	+	+
Plány penzionování a propouštění pracovníků	+	- částečně	+	+
Plánování pracovních kariér a nástupnictví	+	-	+	+
Plány rozvoje pracovníků	+	+	+	+
<b>Hodnocení pracovníků</b>				
Pracovní výkon a kritéria hodnocení	+	+	+	+
Proces hodnocení	+	+	+	+
Metody hodnocení	+	+	+	+
<b>Rozmísťování, propouštění</b>				
Rozmísťování pracovníků	+	+	+	+
Snižování počtu pracovníků	+	+	+	+
<b>Vzdělávání pracovníků</b>				
Systém vzdělávání	+	+	+	+
Plánování vzdělávání	+	+	+	+
<b>Odměňování pracovníků - systém odměňování</b>				
Úroveň mezd a platů, oceňování práce, tarifní tabulky	+	+	+	+

ODYSEA



**Název produktu**

Vema

helios<sup>green</sup>

KS  
PROGRAM

2001

Plat za výsledky	+	+	+	+
Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů	+	+	+	+
Zvláštnosti odměňování zaměstnanců státní správy	+	+	+	+
Zaměstnanecké výhody a příplatky	+	+	+	+
Řízení mezd a platů	+	+	+	+
Zpětné opravy výsledků mezd	+	+	+	+
Nadnárodní zpracování mezd	☉ částečně	☉ částečně	+	☉ ČR a SR

**Odměňování pracovníků - Mzdové formy**

Měsíční mzda	+	+	+	+
Hodinová mzda	+	+	+	+
Úkolová, podílová mzda	+	+	+	+
Možnost integrace s výrobním či zakázkovým systémem	+	+	+	+
Zaměstnanecké výhody	+	+	+	+

**Pracovní doba a pracovní režim**

Tvorba plánu směn	+	+	+	+
Nárok na dovolenou, čerpání, tvorba plánů dovolených	+	+	+	+
Směnová práce	+	+	+	+
Zkrácená pracovní doba	+	+	+	+
Pružná pracovní doba	+	+	+	+

**Sledování docházkových dat**

Možnost propojení s terminály docházky	+	+	+	+
Možnost vlastního vyhodnocení docházky	+	+	+	+
Možnost napojení externího docházkového systému	+	+	+	+

**BOZP , lékařské prohlídky**

	+	+	+	+
--	---	---	---	---

**Uživatelé v ČR a SR**

Počet zákazníků	4076	185	více než 500	118 zákazníků, tisíce instalací
-----------------	------	-----	--------------	---------------------------------

**Pro jakou velikost podniku je produkt určen**

Malé podniky (obrat do 100 mil. Kč)	+	částečně	+	cca 10 % zákazníků
Středně velké podniky (obrat 100 mil. - 1 mld. Kč)	+	+	+	cca 30 % zákazníků
Velké podniky (obrat nad 1 mld. Kč)	+	+	+	cca 60 % zákazníků

**Implementace**

Průměrná doba implementace u podniku střední velikosti	2 měsíce	4 měsíce	2 - 3 měsíce	3 - 6 měsíců
Jaká je velikost nejmenší a největší instalace (v počtu uživatelů)	1 / 300	10 / 780	3 / 400 3700 zaměstnanců	1 / 500

Zdroj: <http://www.systemonline.cz/prehledy-produktu/>